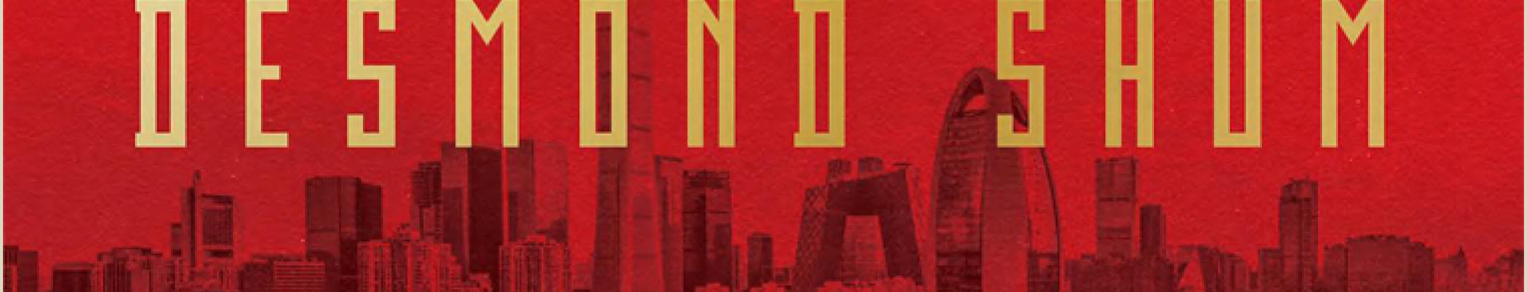
"Powerful and disturbing... An honest, firsthand account of what really goes on in [China's] corridors of power." —BILL BROWDER, author of the #1 *New York Times* bestseller *Red Notice*

RED ROULETTE



AN INSIDER'S STORY OF WEALTH, POWER, CORRUPTION, AND VENGEANCE IN TODAY'S CHINA

DESMOND SHUM



VISIT…

目　録

关于作者

法广报导

介　绍

第〇一章

第〇二章

第〇三章

第〇四章

第〇五章

第〇六章

第〇七章

第〇八章

第〇九章

第一〇章

第十一章

第十二章

第十三章

第十四章

第十五章

第十六章

第十七章

第十八章

照　片

确　认

《紅色輪盤》

沈 棟 DESMOND SHUM

关于作者

Jonty 大卫

Desmond Shum出生于上海，在香港长大，他开发了中国最大的航空货运物流设施，——北京机场货运码头。他还领导了北京宝格丽酒店的开发工作。德斯蒙德拥有威斯康星大学麦迪逊分校的金融和会计学士学位，并毕业于西北大学和香港科技大学的联合EMBA课程。



作者 沈 棟 DESMOND SHUM

為香港和段惠特尼服務。我希望我有正確的話；只要知道我在乎。

寧鳴而死，不默而生

与其说沉默，不如说出来死。

范仲淹（989-1052）

法广报导

被指温家宝家族白手套失踪4年
前夫出版回忆录《红色轮盘》

法广 RFI 古莉

《红色轮盘》（Red Roulette）下周将面世，作者沈栋（Desmond Shum）的前妻，是被指为前总理温家宝家族白手套的段伟红。然而，段伟红4年前被“法外绑架”失踪至今，外界无从知道真相。金融时报和华尔街日报今天刊出对沈栋的采访。据沈栋透露，当年段伟红也与王岐山，习近平和彭丽媛有过交集。

失踪四年

金融时报以《与中国“红色贵族”达成交易的失踪妇女之谜》为题，刊出对《红色轮盘》一书作者沈栋的采访。该报说，多年来，段（伟红），也以英文名字惠特尼（Whitney）而闻名，她和沈在中共最高级别轮流交易。他们利用与党内一些最有权势的家族和官员的关系，获得了利润丰厚的房地产和物流项目，以及对大型国有企业的股权投资。

据沈栋告诉金融时报，在北京失踪四年后，段维红仍然下落不明，中共调查人员“从不承认带走了段伟红”，“就连段的父母也没有从政府那里得到任何信息。”

段和沈的主要联系人包括前总理温家宝的妻子张蓓丽，以及在2017年被习近平清洗掉的潜在继任者孙政才。

政商关系

段伟红在孙政才因涉嫌腐败被拘6周后，于2017年9月5日失踪。几年过去了，没有段

的任何信息，于是沈栋决定写一本书，讲述他们在中国这个世界第二大经济体的政商危险关系中度过的岁月。由于担心中国在习近平领导下的走向，沈先生在2015年离开中国。自从段失踪后，他就再也没有国。他告诉英国金融时报："如果我进去，就出不来了"。

将于下周出版的《红色轮盘》主要讲述从1990年代中期开始，沈栋认为的中国企业家的"黄金时代"，当时他们享有比几十年来更多的经营自由，以及随着复兴的中共确信自己在与西方竞争对手，尤其是与美国的对抗中正在崛起，这个黄金时代的消退。

沈说，"邓小平在1978年开始经济改革并不是因为他相信民营企业家精神，而是因为当时国家破产了。为了救国，党必须让私有制和企业家精神蓬勃发展。他们从未改变，这是权宜之计。""只有在危机时期，党才会放松控制"。

2012年上台的习近平加速了他的前任胡锦涛领导下出现的中央集权趋势。习近平的

激烈反腐运动提高了他的声望，起到了巩固党内“太子党”统治地位的作用，这些“太子党”出身于参与共产主义革命的家庭。习是这个“红色贵族”中的一员，他的父亲习仲勋是毛泽东和邓小平手下的高级党

政官员。沈说，“红色贵族将永远享有特权”。“他们从小就去不同的幼儿园和学校，住在不同的院子里。…这就是这个系统一直以来的运作方式和结构。如果你和中国的政治权力没有联系，你就永远不会做成任何有意义的事情。”金融时报说，《红色轮盘》的中心是沈栋段伟红与中国前

总理“张阿姨”的关系。沈写道，他们的交易从未被记录下来，但张阿姨在由她促成的项目中获得30%的股份。

王岐山习近平

此外，沈还详细介绍了段伟红与当时中国政治顶层人士的私人会面和谈话，其中包括王岐山，习近平和习的妻子彭丽媛。

在政治光谱的另一端，沉先生与官员打

交道，包括负责北京机场的“老板”李培英和负责机场周边地区的地方权力掮客李平或“土皇帝”。机场管理人员和邻近地区官员的经济利益经常发生冲突，导致官僚的激烈竞争。但双方也是沈在机场物流园区的合作伙伴，该园区的成功是他最大的职业

胜利之一。这个园区为中国的检疫和质量控制管理部门提供了一座新建筑，其中有网球场和一家大餐厅，但没有海关官员设施的剧院和室内健身房。一名检疫官员取笑沈栋说，“你欠我们的”。“我们从来没有像海关那样贪婪。”

现年53岁的段和沈于2015年离婚。他们有一个儿子，现与父亲一起住在英国。沈最初将他的写作项目视为给儿子的“礼物”，他不打算出版。但他决定这样做是为了向党施加压力，以确认段伟红的下落，并揭露一个他认为正在将中国带入错误方向并对世界构成危险的政权。他认为，习近平的决策很糟糕。他说，如果想猜测习近平接下来要干

什么，那就选择最糟糕的决策，——他一定会去干。例如，共党的“整风”运动不成比例地针对私营企业，以及对香港民主运动的镇压。

沈出生在上海，但在孩提时代就搬到仍处于英国统治之下的香港生活。之后他在美国上大学。

他说：如果香港人愿意牺牲这么多来捍卫他们的自由，也许我也可以迈出一小步。沈先生于2019年夏天飞往香港，参加大规模反送中抗议运动。他当年11月返回香港参加区议会选举的投票。

他说，“我有责任告诉世界中国是什么，尤其是在今天的环境中。冠状病毒大流行从中国传出来，改变了每个人的生活，杀死了我们的亲人，关闭了我们曾经光顾的公司企业。他说，我认为，每个人都有责任更好地了解这个给我们带来这些（灾难）的国家，而且这个国家很可能会给我们一生带来另一次冲击。”

温家族财富被人捅给纽时

沈栋在接受华尔街日报采访时透露，当段伟红失踪时，她的3名员工也失踪了。不过他们已在去年获释。

华尔街日报说，段女士因与前总理温家宝的亲属，尤其是温妻张蓓丽的生意往来而在精英圈中享有盛誉。这些交易在2012

年纽约时报一篇报道中占据显着位置。据纽时这个报道称，温先生的亲属控制着价值至少27亿美元的资产。但是，2003年至2013年担任中国总理的温家宝和他的家人没有被指控有不当行为。他从领导层退休后，他们一直保持低调。

不过，温家宝家人的律师在向香港媒体发表的声明中，否认了有关其资产的报道。据沈栋说，张女士基本上是“在温家宝不知情或暗中支持的情况下”经营她的生意。沈栋说，温总理对2012年媒体披露其亲属财富和商业活动的规模感到愤怒。

在对《纽约时报》的文章中，段伟红否

认与温家宝或其亲属有经济联系，但承认自己是温家宝家人的朋友，并与温妻张蓓丽女士关系密切。据沈栋说，他自己和段女士都称呼温总理的妻子为“张阿姨”，以示敬意。

根据沈栋的书，张蓓丽女士在2013年告诉段伟红和沈栋，她和她的孩子将他们的资产都捐赠给了国家，以换取免于起诉的豁免权。华尔街日报说，无法联系到温家宝先生和张女士以获得置评。

此外，段女士还与孙政才有联系。据沈栋先生说，虽然孙政才是北京地区的一名高官，但他“将房地产项目分发给了他需要作为盟友的人”，包括段女士。沈先生说，他的前妻段宏伟从2000年代初就认识孙先生。沈栋说，他不知道自己的前妻被拘留，是否与孙政才案件有关。

在段伟红失踪前不到两个月，孙政才受到调查，并在2018年以贪污罪被判处无期徒刑，之前孙被广泛认为是习近平的潜在接班人。

介绍

2017年9月5日，50岁的段惠特尼从北京街头失踪。她最后一次露面是在前一天，她在《创世纪北京》的庞大办公室，这是她和我建造的价值超过25亿美元的开发项目。在那里，惠特尼被困在一个精心美化的花园和十几种意大利大理石的工作空间里，惠特尼策划了价值数十亿美元的房地产项目。现在她突然走了。

这是怎么发生的？段惠特尼是谁？

惠特尼·段是我的妻子和商业伙伴的十多年。那时，我们已经离婚了，但多年来我们一直是亲密的合作伙伴和知己，一起享受着最疯狂的骑行。我们已经实现了在中国为中国做大事的共同梦想。

从贫困中解脱出来，我们一直渴望创造我们的生活中的一些东西。我们对自己的成功感到敬畏。

我们在北京首都国际机场建造了世界上

最大的物流枢纽之一。我们构思并建造了中国首都最豪华的酒店和商业中心——位于靠近繁华地带的可选房地产上。我们做的股票交易净赚了数亿美元。我们在中国的权力中心运作，培养了总理、中国共产党的高级成员及其家人。我们为那些掌握了整个中国的新官员提供了咨询。我们一直在推动社会和政治变革，使中国变得更好。通过做得好，我们相信我们可以做好事。我们算了；我们的净财富总计数十亿美元。

但现在她消失了。从我在英国的家中，我联系了惠特尼的管家，管家说惠特尼在2017年9月那天没有下班回来，此后就再也没有露面过。她好像被蒸发了一样。

我给我们创立的公司里的人打电话，得知惠特尼并不是唯一一个消失的人。她公司的两名高管和一名兼做管家的初级助理也失踪了。从那以后就没有人听到任何消息了。我7月底刚离开北京，和儿子的母亲共度了一个夏天。我想知道：如果我在中国再呆几个

星期，我也会消失吗？

不明原因的失踪经常发生在中国，中国共产党垄断了权力。尽管中国宪法规定了法律保护，但中共调查人员无视这些规则，要求抓住任何最脆弱的人，并无限期持有这些规则。如今，中国共产党特工甚至在海外进行抓取行动报纸出版商、商人、书商和持不同政见者。你已经听说过美国对恐怖分子嫌疑人的特别引渡了。这是中国的版本。

我打电话给惠特尼的父母，但他们什么也不知道。我问朋友，共产党的高层官员，他们的职位感谢她。没有人愿意为她求情。人们非常担心被卷入惠特尼的案件，也非常害怕党的中央纪律检查委员会，我的结论是关押惠特尼的组织，他们不愿意帮忙。

我问的越多，就越意识到在中国党的工作人员之间形成的每一种关系都被损益计算所饱和。惠特尼对她的朋友们非常有用。她为中国共产党和政府内部的几十人安排了晋升。她管理了他们的职业生涯，花了无数的

小时和他们一起就下一步制定策略。但现在她处于危险之中，他们像一块石头一样扔掉了她。

我疯狂地想做什么，什么聪明的方法会给我儿子失踪的母亲和前妻的前妻有这样的变革影响我的生活，我反思了多年来的令人难以置信的事件导致了这个。

当惠特尼失踪时，她的净资产远远超过了我们俩在恋爱关系早期的想象。作为一个父权社会中才华横溢的女性，她以无与伦比的技巧扮演了新中国的类似轮盘赌的政治环境，与一个政治巨头的家族结成联盟，取得了几乎难以想象的成功。直到她没有。她已经理解了真正的中国，直到她没有理解。我是她的商业伙伴和丈夫。我们一起攀登了这些高度。这是我的故事，也是她的故事。

第〇一章

从我的背景来看，我没有理由相信自己在21世纪初中国经济和政治权力的联系。我

不是出生在红色贵族中——1949年在中国夺取政权的共产党精英团体领导人的后代。离它很远。我的性格似乎也不适合扮演这个角色。

1968年11月，我出生在上海，家庭成员是在中国共产党上台后遭到迫害和没有。根据共产主义学说，我父亲这边属于“五大黑人类别”之一：地主、富农民、反革命、坏人和右派。在1949年的共产主义革命之前，我的祖先都是地主。如果你考虑到有海外亲戚的额外费用，他们就被双重谴责了。在世界上其他任何地方，这些都是杰出的标志，但在20世纪50年代和60年代的中国，经济成功和国际联系意味着你，正如共产党人所说，“天生的老鼠”。“家庭的低地位阻止我父亲上更好的学校，并让他对他将一生的世界怀恨在心。

我父亲的人都是来自苏州的地主绅士，苏州是长江三角洲的一个小城市，因其豪华的花园和风景如画的运河而被称为中国的威

尼斯。家族传说，随着1949年共产党军队与蒋介石国民党的内战，舒姆家族把贵重物品扔在家里的一口井里。那片土地后来被共产党政府征用，今天成为一家国有医院的所在地。在几年前的一次聚会上，一位年长的亲戚给了我一个非常具体的位置，并试图说服我挖出家里的宝藏。鉴于中国政府认为地球上的一切都是国有财产，我表示异议。

我父亲的祖父在革命前是上海一名杰出的律师。随着共产党加强了对国家的控制，他和许多富人一样，有机会逃离。但我的祖父不愿成为一个卑微的难民。对他来说，香港是上海移民的首选目的地，它永远无法与他的家乡东方巴黎相比。他接受共产党与阶级成员合作建设“新中国”的宣传，决定留下来。

我父亲从来没有原谅过他父亲的决定性决定，他认为他对派对的天真信仰让我父亲失去了青春。

1952年，党当局关闭了我祖父的律师事

务所，把我父亲的两个兄弟和一个姐妹赶出了上海的三层排屋，这是爷爷在革命前用金条买的。我祖父拿走了每个人都回到苏州。所有人，除了我爸爸，他在10岁时被指示留在上海读小学。

接下来的几年是很困难的。我父亲在一系列亲戚之间穿梭，四处吃饭和睡觉的地方。他经常饿着肚子上床睡觉。有一个叔叔对我爸爸特别好，尽管革命对他并不友好。在共产党接管之前，他一直是一个成功的商人。共产党接管了他的公司，并指派他在他曾经拥有的一家工厂做人力车司机的工作。共产党是这种待遇的大师，目的是摧毁一个人最珍贵的财产——他的尊严和自尊。

作为一个共产主义国家的资本主义律师家族的后代，我父亲学会了低下头。独自生活使他很有弹性，并教会他要活下来。尽管如此，他的麻烦只会加剧他对父亲举家留在中国的愤怒。

在上海饥饿独自长大给我父亲灌输了与

周围人建立深厚联系的恐惧。他讨厌欠任何人任何东西，只是想依靠自己。同样的观点也被灌输到我身上，即使在今天，我仍然感到不舒服。直到后来，在我遇到那个后来成为我妻子的女人后，我才会知道这是多么的孤立。在生活的潮起潮落中，如果你从不对任何人负责，惠特尼会说，没有人不会对你，你也永远不会建立更深层次的关系。虽然我花了好几年的时间害怕我的父亲，但我现在认为他是一个孤独的人物，独自与世界斗争。

我父亲不赞成的课堂背景使他无法上中国更好的大学。相反，他被分配到上海的一所教师培训学校，主修中文。我父亲这一代的身高超过六英尺，是学校排球队的明星。他顽强的勤奋和他的运动能力一定引起了我母亲的注意。两人于1962年在教师学院相识。我母亲也很有吸引力，对于一个五八岁的中国女人来说，也是一名运动员；她跑田径。他们穿着单调的毛西装，在当时邮票大小的黑白照片中没有一点表情，他们仍然是一对

漂亮的夫妇。

我母亲的家人有海外关系，但她和她在中国的亲戚们躲避了迫害。我的外祖父来自香港附近的广东省。和许多中国南方民族一样，他的家族已经蔓延到世界各地。有七名兄弟姐妹移民到了印度尼西亚、香港和美国。在1949年共产党革命之前，我母亲的父亲曾穿梭于香港和上海之间，在这两个城市经营企业。20世纪40年代末，他曾代表其所有权与上海牙膏工厂江泽民的工人代表进行谈判。

江最终于1989年成为中共领导人，1993年成为中国国家主席。1949年共产党接管上海时，我母亲的家人搬到了香港，但在与祖父闹翻后，我的祖母带着包括我母亲在内的三个孩子回到了上海。然而，这对夫妇从未离婚，我祖父给祖母打电话，把钱汇回中国，直到他去世。

我母亲的家人并没有在共产党的统治下受苦。1949年革命后，中国共产党利用像我

母亲这样的家庭作为外汇来源，并打破了美国对中国实施的冷战贸易禁运。该党称这些家庭为“爱国的海外华人”，这向中国国内当局发出了一个信号，要求他们要宽容那些愿意这样做的亲属留在后面。有一次，共产党人要求我的祖父经营中国国有石油公司中国石油天然气集团有限公司的香港子公司。

我的祖母站在我母亲这边的是一个角色。年轻时，她来自来自沿海城市天津的一个富裕家庭，在共产主义革命之前，天津一直是中国北方的商业和贸易中心。她住在上海的排屋，每天凌晨4点在附近的公园做健美操，喝了一杯豆浆和一条条，一块脆状的炸面团，当早餐，然后退休回家抽烟——这在当时对女人来说是罕见的——然后玩纸牌。支持我祖父的汇款从香港，她从未工作一天，仆人甚至在文化大革命的最黑暗的日子，当那些受过教育的人在西方被成千上万的犯罪支持西方思想如科学、民主和自由。我的祖母毫发无损地逃脱了，她有“爱国的海外华

人”的光环。

我的祖母到晚年仍然很外向，很受欢迎。我喜欢在周末去她的家。她会把自己的芝麻切成美味的糊，提供一盘馒头，塞满肉和蔬菜的垒球饺子，这是她家乡天津的特色。

我母亲的童年比我父亲要快乐得多。和我的祖母一样，我的母亲也很群居。她在同学们中很受欢迎，对生活的看法很乐观。她的性格几乎和我爸爸的性格截然相反，尤其是在有风险的时候。我妈妈拥抱了它；我爸爸回避它。后来，我的母亲发展出了惊人的良好的投资本能，让我的父母可以在香港和上海度过房地产热潮。

1965年，在党的允许下，我的父母结婚了。党内当局指派他们在不同的中学担任教师。那就是当时发生的事情。党控制着一切。你不能选择自己的工作或婚礼当天。在上海向明中学，爸爸教中英文，是听收音机学到的。他还担任女子排球队的教练，她们定期争夺上海市冠军。当学校的党委任命我父亲

为“模范教师”时，这么多年的小心工作都得到了回报。

我母亲的学校离家要骑自行车一小时。她教数学，深受学生们的喜爱。原因之一是她的勤奋；另一个原因是，她擅长从别人的角度来看待事物。我父亲是我或高速公路上的人。我母亲更灵活。这种质量在教授数学时派上用场，特别是在中国中学，那里的课程变得要求很高。她从学生的角度看待问题的能力让她能够更好地指导他们找到解决方案。随着政治竞选在学校的进行，学生和教师因意识形态违规而互相攻击，她也是一个温和的声音。在大规模批评会议上，当一个学生被挑出来时，我母亲会介入，在冲突变得太暴力之前结束冲突。学校里没有其他老师不敢那样做。但我母亲作为一个“爱国的海外华人”的女儿的地位给了她一些掩护来帮助她。她的行为就像把溺水的人扔绳子，这是她的学生永远不会忘记的好事。直到今天，他们仍然在举行聚会。

我的母亲是三个孩子中的第二个，夹在两个男孩之间。我父母结婚后，我的叔叔嘲笑我妈妈选择了一个卑微的“五种黑人类别之一的男人。“他们从来没有让我爸爸忘记他们的地位，有更多的钱，因为香港爷爷每月的津贴。我的一个叔叔用这笔钱买了他附近的第一辆摩托车，并确保我爸爸知道。

我出生在文化大革命的中期。党派我的父母到农村向中国的农民学习，这是毛主席想起来的一个计划，摧毁了数百万人的生命，最终导致中国经济陷入困境。我和父母很幸运，我们从来没有失去在上海居住的许可，不像数十万被流放到中国西伯利亚的上海居民再也没有回来。我父母的学校允许他们轮流生活在中国的农民中间，所以我从来都不孤单。

我生得很大，而且长得很快。我配得上我的中文名字董，意思是“支柱”。“我的身材是65岁，运动能力使我成为同龄人中天生的领导者。我的父母也培养了我对阅读的

热爱。从我早年开始，我就有了关于中国神话人物、中国共产主义革命的英雄和中国对日战争的最佳漫画集。我在二战期间拿起枪杀死日本侵略者的故事中长大，我天生爱国，喜欢讲故事。我的一群朋友会到处听我讲述那些故事。我会在走的时候编别人。我还记得我策划了一场疯狂的冒险，关于一个洞穴开放以吞下一位中国将军的车队。

这些漫画充满了人们为祖国和共产主义革命牺牲自己的故事，为我培养了对中国的深爱。他们为我晚年的生活定下了基调，并相信我也应该致力于建设中国。我被教导要把中国视为一个伟大的国家，并相信它的承诺。

在上海，我们住在1952年共产党当局从我父亲的父亲那里没收的同一所房子里。这是淮海中路的排屋，位于淮海中路的一条小巷，是旧法国特许权的主要大道，是一个绿树叶茂的地区，在1949年革命之前，作为法国帝国的一部分由巴黎公务员管理。共产党

经常指示以前的业主住在他们老房子的一个小角落，这也是一种蓄意的策略，以展示国家的可怕力量。

我们在二楼被分配了两个房间。一个医生和他的家人住在我祖父一楼的旧客厅里。这位医生在革命前曾在英国学习过，他的公寓里到处都是外国医学期刊。一个远亲的家庭住在我们上面的三楼。

房子里的十个人共用一间浴室和一间厨房。上海首屈一指的面包店之一就在拐角处，烤面包的诱人香味一直从我们的小巷里飘下来。

我父母睡在我们房间一个角落里的一张双人床上。我在另一张床上有一张单人床。一个五斗柜把我们分开了。我的床旁边有一张带着我们珍贵财产的小桌子——一台收音机。我父亲花了好几个小时坐在它前面的凳子上学习英语。当我的父母在楼下做饭时，我留好作业，收听关于过去中国英雄的节目，带着同样的意图听叙述者，听我父母上楼梯

的脚步声。

他们想让我专心学习。和许多中国孩子一样，我也是个锁孩子。我一个人回家自己吃午饭。在我很小的时候，我也在一起吃早餐。

我父亲对他的命运感到愤怒，照顾他的怨恨，他把他的不幸发泄在我身上。他会把我拉到房间中央，挂在天花板上的两根电线下，用皮带、手背或一块硬木尺子无情地打我。事实上，我是个模范的孩子。我是班上第一个获准进入小红卫队的人之一，这是一个由中国共产党批准的选择性儿童组织。我被任命为班级校长，并被公认为天生的领袖。但我爸爸并不在乎。不管怎样，他还是打败了我。

有一天，我忘了一个家庭作业。中国老师在告知父母孩子的错误时非常勤勉。那天晚上，我父亲痛打了我，好像没有明天似的。楼下医生的妻子听到了我的嚎叫，走上楼梯，敲了敲我们的门，悄悄地让我父亲敲掉门。

他停了下来。我的父母尊重这个家庭，尤其是因为医生曾在西方学习过。他的妻子原来是我的救世主。每次我父亲向我冲来时，我都祈祷我的尖叫声能让她爬上楼梯。

我的父母告诉我，我吃得真的很好。其他父母惩罚孩子，让孩子跪在有脊的洗衣板上好几个小时，写字板会撕裂膝盖上的皮肤。我不相信。我仍然做关于这些殴打的噩梦。我在一身冷汗中醒来，心在加速。我父亲和我从来没有考虑过过去。他从来没有暗示过，回顾一下，他对如此粗暴地对待我感到遗憾。

虽然她在学校保护过她的学生，但我母亲从来没有给过我同样的礼貌。相反，她表达了自己的反对，不是用殴打，而是用言语来表达的。在我三十多岁的时候，她经常说我“比一群牲畜笨，比一群蔬菜笨”。

“愚蠢的鸟需要早点开始飞，”她告诉我，强调如果我要自己做点什么，我需要比其他孩子更努力地工作。

所以，在家里，我在一个堕落和惩罚的

环境中长大。赞美和当时的鸡蛋一样罕见。我的父母选择了我的错误。“别自大，”每次我尝到一点成功，妈妈都说。最终，我和父母的大部分互动都是为了避免批评，而不是赢得赞扬。而不是关于拥抱成就。这是关于逃避失败的问题。我一直担心自己不够好。

与此同时，从我很小的时候就经历了我家之外的世界之间的差距，我被公认为一个领导者，一个赛车家，一个运动员，甚至一个好人，和我们的小公寓的世界，我的父母似乎对我非常失望。也许这在中国的孩子中很常见，中国的期望很高，批评不断，父母认为孩子是通过失败来学习的，而不是通过成功。随着我的成熟，这两个世界之间的紧张关系越来越大。

然而，我会永远很感激我的父母帮助我提前阅读和大量阅读。两人都完全知道什么样的书会让我着迷。他们用漫画书开始我。我很快就毕业到了武侠晓朔，这类武术小说激发了李安导演的热门电影《卧虎藏龙》的

灵感。

在一个每个人都有兄弟姐妹的社会里独生子，我花了很多时间独处。所以我读了。武术书籍，就像今天的哈利·波特的故事一样，把我拉到一个想象的宇宙中，充满了复杂的国王宫廷关系、生死斗争、爱与恨、竞争和复仇、情节和计划。我最喜欢的故事也有类似的轨迹。一个孩子目睹了他的父母被谋杀。痛苦随之而来，他乞求食物，努力在冬天温暖他被他的袭击者追赶，他打算把孩子从地球上抹去他的家人。迷失在荒野中，他偶然地进入了一个洞穴，找到了一个教他武术秘密的巡回和尚。经过多年的艰苦之后，他回到家，要求报复，并联合帝国的武术家，为所有在天上的人带来和平。我在这个故事中看到了我自己，在和我自己的恶魔战斗和殴打。

我的小学位于锦江酒店附近，锦江酒店是上海1949年前最著名的地标性酒店之一，当时也是上海仅有的两家能容纳外国游客的

酒店之一。我们靠近锦江意味着该市宣传部经常组织外国人团体参观学校。中国共产党将世界分成敌人和盟友，为了赢得国际支持，中国积极培养了左翼知识分子、记者和政治家等“外国朋友”。每次一群“外国朋友”出现在我的学校，最好的数学学生会小跑在黑板上执行计算和最好的运动员会被召唤去体育课——所有伟大的共产主义中国传统的一部分迷惑怀疑的同行承认中国社会主义的辉煌。

有一天，一个来自中国庞大的苏联式体育官僚机构的代表来到了我们的学校。我们当中一群更有运动能力的人被告知要脱下短裤。官僚研究了一下我的手脚，宣布我应该游泳。我父亲开始带我去我小学附近的一个市政游泳池。他教我用典型的中国方式游泳：他把我扔进了游泳池。我挣扎着浮出水面，喝了很多水。然而，几周后，我就准备好和当地的一个球队一起试训了。六岁时，我赢得了一个席位。

游泳练习每周七天在离我家步行40分钟的游泳池里举行。我每天早上5点30分起床，自己吃早餐，穿过上海的蛇形小巷去游泳池。我曾经会挑战自己去寻找快捷方式。进入一条新的小巷，我永远也不知道我要从哪里出来。我很快就知道有很多路线可以去同一个地方。我们从7点游到8点，然后我走去学校。我们经常在下午进行第二次锻炼。会议在周末举行。我很快就成为了仰泳的冠军和我这个年龄组的第二名。一个邻居的孩子是我的主要竞争对手；他最终入选了中国国家队。

我们过去常常一起走去游泳池。在更衣室里，在我爸爸鞭打我之后的第二天早上，我试图隐藏我的胳膊、背部和腿上的焊缝。但他注意到了。我告诉他，他很幸运，他的父亲没有打败他。他让我伤心地笑了笑。

我们的教练，施教练，是一个典型的中国教练：矮又蹲，脾气暴躁。上海的冬天很冷，但由于上海位于长江以南，根据中央政府的规定，这些建筑都没有被供暖。施教练

会在冬天的早上开始锻炼，让我们用蝴蝶来打破一层一夜之间变硬的薄薄的冰池的表面。教练有时会把热水倒进游泳池里，只是为了看着我们，就像鱼在饭后扭动一样，在温暖的地方鞭打，试图避免寒冷，但没有成功。他们觉得这很搞笑。

加入这个团队是有好处的。下午锻炼后，我们吃了一顿不错的饭。大米和肉类在中国仍有配配，但在团队的食堂，我们吃瘦肉，不仅仅是脂肪的、质量好的蔬菜，还有我们都珍视的东西：偶尔的鸡蛋。每年给我们一只鸡带回家。我擅长口袋里额外的食物，我会把它们发放给我的同事以换取他们的忠诚。那时食物很珍贵；这是成为群体领袖的一种方式。

游泳对我今天的人做出了巨大的贡献。它教会了我自信、毅力和有目的的努力中的快乐。通过游泳，我遇到了远远超出我正常社交圈的人。我仍然能感觉到它的印记。

我小时候就有最模糊的政治感。我记得

随着文化大革命在全国范围内播下混乱，我走过呼吁阶级敌人受到无情惩罚的政治海报。我听到士兵们在学校附近的一个军营里高呼反对意识形态偏离的口号，并赞扬共产主义中国的创始人毛泽东主席。我看到戴着便帽的政治犯开着敞篷卡车穿过街道，走向处决。

1976年9月9日，毛去世了。我和我八岁的同学们对这意味着什么知之甚少。当学校宣布时，我们的老师开始哭了，所以我们也开始哭了。我们不允许玩或微笑。我们中的几个人因为制造的噪音太大而受到训斥。

大约一年后，一位名叫邓小平的中国高级领导人在经过多年的国内流亡后重新掌权。邓策划了逮捕四人帮，一群聚集在毛周围的极端左翼分子。1979年，他发起了历史性的改革，将中国转变为今天的经济强国。但我的家人不会经历这些划时代的变化。我的父母还有其他的计划。

第〇二章

1978年夏天，当学校放时，我和母亲去了香港。她告诉我我们要去一次短途旅行，所以我没有和任何朋友说再见。在那次旅程中，有很多第一次旅行，其中包括我第一次坐飞机和第一次喝可乐。两者都不是很令人印象深刻。

我们在一个名为深圳的沉睡的边境哨所，那里有3万6千人，等待进入香港。（如今，其人口近1300万，是科技巨头腾讯和华为的所在地。）我们离开中国需要得到许可。每天，我母亲都在向负责管理中国人口外流的、面对严峻的中国边境警卫为我们的案子辩护。两周后，他们终于让我们放手了。直到后来，我才意识到我的家人并不打算只去拜访亲戚。我们正在等待“短期”移民签证的许可，这真的意味着长期移民。

离开上海的计划是意外开始的。1976年文化大革命结束后，中国再次向华侨寻求拯

救经济所需的资本。上海华侨事务局的官员要求我的母亲说服她的父亲让我们在印尼和其他地方的一些更富有的亲戚到上海投资。这引发了与上海当局关于获得出境签证离开中国去香港看望爷爷的讨论。在国内，我父母认为这不是投资上海的方式，而是离开中国的机会。我父亲一生都在为他父亲在1949年有机会离开中国而怀恨怨恨。既然机会又出现了，他就不会再犯同样的错误了。

我们在我妈妈的口袋里放了十个港元，或者超过两美元。我们住在我母亲的父亲拥有的一套750平方英尺的两居室公寓里。爷爷睡在一间卧室里。我母亲的哥哥七年前移民，他四口之家住在第二间卧室。妈妈和我挤进了那个小客厅。我睡在推出沙发上。我错过了我们在上海的两室住处。虽然它很破旧，但至少它是家。在香港，我只有一个睡觉的地方。

我母亲投身了香港的生活。她在她年轻的时候，她的父亲和她说过广东话，所以她

作为当地人通过了。她把数学专业的工作安排在一家纺织厂做会计，并在晚上上簿记课来提高她的技能。

我母亲多次回到上海，恳求当局让我爸爸加入我们。这些旅行的费用几乎使她破产了。多亏了邓小平，上海当局终于起诉了那些有亲戚或住在海外的人。尽管如此，中国政府还是不愿允许家庭一起离开，他们希望保持对海外人民的影响力使家庭团聚更加困难。最后，两年后，我妈妈成功地顽强地唠叨，以至于当局让步了。直到今天，她还记得让我爸爸去的官员的名字。

知道我父亲要来香港，我很紧张。但殴打停止了。我所有挤进我祖父公寓的亲戚都给了我一定程度的保护。此外，我的父母正忙着维持生计，就像晚上经过的船只一样，我们不怎么见面。然而，我们的关系并没有得到真正的改善。我爸爸在我的生活中总是一个严厉的存在；他从来不温柔。父亲搬到香港后，我呆在新推出的沙发上，父母搬到

了临时窗帘后面的一张小床上。

对我爸爸来说，这个过渡比对我妈妈来说要艰难。他今年37岁，不会说当地的方言。在上海，他曾是一名获奖的高中教师，但香港不承认中国大陆的教学资格。当我的祖父对我的父亲很好时，我的叔叔和他的妻子低头看着他，不断提醒人们注意，他除了在香港最大的冷藏仓库里搬运冷冻肉外，还找不到任何工作。

尽管如此，我父亲固执的毅力还是给了他成功的力量。下班后，他也上了夜校，最终获得了工商管理硕士学位。他生病时在周末工作，经常直到深夜才打卡上班。在一个东西经常从卡车上掉下来的生意里，我爸爸赢得了诚实的名声。他晋升了，七年后成为了公司的总经理。我还记得他的老板邀请我们来庆祝我父亲的晋升的那天晚上。我第一次骑上了劳斯莱斯。我被它半透明的胡桃木内部迷住了。

我花了数年时间才承认这一点，但目睹

我父母在香港的劳动让我们爬上梯子对我产生了深刻的影响。我们陷入了绝望的困境。三年来，我们一直蹲在别人的客厅里。我们没有自己的浴室。我们勉强谋生。但我的父母都知道在隧道的另一端的生活是什么感觉。他们明白他们该做些什么才能通过。所以他们去了。我在他们的脚下吸取了这个教训。

我祖父的公寓位于美福孙川，这是一个稳固的中产阶级房地产开发项目，位于香港九龙一侧，有99栋塔楼。最后，我父亲再也无法忍受和姻亲住在一起了，所以我们搬进了自己的地方，在一个叫耀迈泰的破旧社区，也是九龙那边的黑帮、毒贩和妓女出没的地方。我父亲的老板免费给了我父亲这个地方。我们住在一幢肮脏的低层建筑的二楼，只有一间由胶合板分隔的一间工作室。一个淋浴间和一个漏水的厕所占据了一个角落。至少我们不必和另外两个家庭分享它们。

晚上，老鼠们跑过来，睡觉的时候抚摸

着我和我的父母。放学后，我会爬上黑暗的楼梯井，沿着阴郁的走廊，永远不知道附近是谁或什么。一进入公寓，我就经常双上螺栓。有时我睡着了，我父母不得不敲门叫醒我进去。

搬到香港去真是令人震惊。部分原因与我父母的处理方式有关。他们从来没有告诉过我他们打算移民。我以为我只是在和学校度长假。直到我小学第一学期结束后，我妈妈才告诉我我们要留下来。

香港的文化与中国的文化有显著不同。在上海，我和我的朋友们总是搂着彼此的肩膀，我们总是喜欢彼此的生意。整个隐私的概念在中国大陆上并不真正存在。在20世纪70年代和80年代，男孩，甚至是男人，都没有想过手牵手在街上走下去。

香港是另一个世界。我记得我第一次试图搂住一个和我同龄的香港孩子。他是一个住在同一住宅开发项目里的同学。我想，既然我们是朋友，我就把手臂披在他的背上是

很自然的。他跳得好像触电了一样。“你在干什么？””他尖叫道。我真的很惊讶。这是我第一次意识到香港的人彼此有不同的联系。他们对个人空间的理解更广泛，对友谊的解释不那么侵入性。由于缺乏更好的词，大陆上的友谊是很有粘性的。人们闯入了你的生活。如果你看起来很胖，他们会宣布的。如果你有财务问题，他们会要求提供细节。如果你想要一个犯罪的伙伴，他们会做志愿者。香港的人际关系并没有那么爱管闲事。人们给了另一个房间。

除了必须想出一种新的社交联系方式外，我还必须重新学习如何交谈。当我第一次在香港上学时，我什么都听不懂这两种教学语言。小学教广东话。虽然广东话从技术上讲是一种中国方言，但像我这样的人几乎完全看不懂，他们长大后会说上海话和普通话。然后是英语。我甚至很难掌握这个字母表。我的父母请我的一个表弟用英语教我。她来到我们的公寓，帮我拼写了个字。“苹

果”……“蜜蜂”……“橙色的。“我似乎什么都不记得了。我花了很长时间和她一起努力放下基本的知识。我基本上是沉默的。

我在小学时蹦蹦跳跳。毛在中国去世后的一年，上海所有的小学学生都被迫转学，因为学校花了很多时间来纪念他的一生，我们所有人都落后了。所以在香港，我在圣北京大学度过了三年级的第一学期。克莱门特的小学，一所圣公会学校。但下个学期，我的父母把我改成了一所适合警察家庭的学校，因为学校的标准较低，所以我可以跳过一门课。我的父母也认为我在警察家庭学校纪律纪律。事实恰恰相反。那所学校很粗糙。男孩战斗的男孩；我以前见过。但女孩们也在和男孩们打架。我记得有一个男孩对着一个女孩挥秋千。她躲过了他的拳头，然后反击了他！

-在脸上。我想，这真是太好了。我班上的孩子们会因为劫车而被少年拘留。就在几年前，香港成立了独立廉政委员会，以处理

执法部门的渎职行为。至少在香港，警察和骗子都是用同一块布剪下来的。

我被选中是因为我是一个大目标，而我不适合其中。大一点的孩子特别激进，我在课间休息时间躲起来。我不是个坚强的孩子，我也不知道怎么战斗。尽管迫着恶霸，我还是跑过了他们。来自中国大陆并没有提供任何帮助。我家搬到香港后不久，一家当地电视台开始播放一部喜剧，主角是一个来自中国的移民阿成龙，一个边缘粗糙的人，太笨，太懒，无法适应香港的快节奏。在学校，我变成了“啊陈”。在家里，我的表兄弟们嘲笑我的速度不足以赶上香港的节奏。随着时间的推移，我加快了速度，让自己被其他人。这将会一次又一次地发生。关于我的一些想法促使别人想要改变我。在某种程度上，我常常是一个自愿的同谋。

在香港，我也面临着贫穷的现实。在上海，我们和其他人一样生活。但在香港，我的父母凑钱挣钱谋生，而在学校的同学总是

有多余的零钱。所以我没有坐公交车去上学，而是每天步行两英里，这样我就可以把车费付进口袋，买得起零食。在我很小的时候，我潜意识地模仿父母，学会了必须做什么才能相处。我向自己保证，当我长大后，没有人会轻视我。

对我来说，转向香港是第一次，就像游泳一样，搬家成为了我生活中的常客。在过去的几十年里，我将从亚洲搬到美国，回到亚洲和欧洲。这个不断的动作教会了我去适应，甚至是戏剧性的变化，并让我适应了来自世界各地的人。我很小的时候就失去了家，教我在哪里都要找一块。我学会了随潮流滚动，适应不同的文化。我变成了一只变色龙，擅长换皮肤来匹配这个位置。如果没有别的，我不断的流浪让我保证，新东西不会杀死我，无论如何，我都能活下来。

我有一定的决心，掌握了广东话和英语。我转回了圣。克莱门特。我一直在阅读。圣。克莱门特有两班学生，我的课从12点半开始，

一直到6点。我早上在我家附近的图书馆里，吸入小说和非小说。

当我12岁的时候，我进入了女王学院考试，这是香港最古老、最负盛名的公立中学，有著名的校友，如现代中国之父亲中山。我五八岁进入一年级，相当于香港七年级，是班中最高的。

开学后不久，一位设有电话助理的老师问我们当中谁会游泳。我们中有几个人举手了。自从我们搬到香港后，我就没有犹豫过。他带我们去了学校对面维多利亚公园的一个公共游泳池。“告诉我你能做些什么，”他说。我跳进去跑了几圈。就这样，我加入了这个团队。

我在第五米和百米短跑中赢得了比赛并打破了学校记录。15岁时，我加入了一个竞技游泳俱乐部。一天，我在一个公共游泳池训练，香港国家队的教练。“你看起来不错，”他说，并邀请我试一试。我赢得了这个城市青年队的一个席位。

就像在中国一样，游泳教会了我决心和坚持。我们在香港没有真正寒冷的冬天，所以我从来没有打破任何冰。但是雨或雨，冷或热，我们总是游泳，游泳池总是在户外。有些日子我感觉很好，有些日子我没有感觉很好。在我没有这样做的日子里，当我身后的那个人用手指碰到我的脚时，我会推自己，以确保我不是那个阻塞车道的人。在练习结束时，我会带着一种成就感爬出游泳池。和我父亲一样，顽强成为了我最大的优势之一。我对自己说，事情似乎很不可克服，但你会永远走出游泳池。

作为团队的一员，我扩大了我的社交圈。我们在全国各地进行练习和比赛。团队里有钱的孩子们来用司机驾驶的宝马练习；最贫穷的人在公共住房。我参加了日本的青年队比赛和广州的珠江上游比赛。这次日本旅行是我第一次离开大中华区。

我在女王学院第一年的成绩很糟糕；我在班上的40个孩子中排名第33位。我努力学

习才能被接受，但有一次我就停止了推，玩得很开心。我没有做家庭作业，而是花了好几个小时在附近的维多利亚公园踢足球和篮球。工作太忙了，我的父母对我大喊我的成绩不好，但其他方面没有空闲时间。然而，我开始有所改善，在我第三年结束的时候，我是在中间。

当我进入女王学院的时候，我已经从一个上海本地人变成了香港本地人。我和同龄人在一起的时间比和父母在一起的时间要多得多。在我们家的小公寓外，我的自我怀疑消失了，我充满了自信。

我是个游泳高手；我很高，很受欢迎。我像本地人一样说广东话，我在我的新学校。

我对自己的看法总是被某种虚荣心所掩盖。人们从小就盯着我看。这在中国和香港很自然，那里的男性平均身高是5-7岁，我的头和肩膀总是比同龄人和大多数成年人都高。人们总是用一种非常直率、非常中国化的方式来评论我的表情。如果你有很多痤疮，

他们会说，“哇，那么多痘痘。对我来说，它是：“哇，又高又英俊。”这让我非常自觉。这也让我怀上了一种强烈的愿望，不仅要达到他们对我“如此高大和英俊”的形象，而且要确保他们不会轻视我。

大多数时候，我和一群像我一样住的同学从九龙皇后学院回家。我们从学校乘车前往香港高端中环，然后乘渡轮前往九龙。我们通常在旅行中四处游荡，但有一天有什么事引起了我的注意。我看到一个西方人在一个中国的建筑团队中工作。他像拇指一样突出，苍白的脸和硬帽周围是中国同事，他们的皮肤被香港亚热带的阳光晒得变黑了。哇，我想，十年后可能就是我，每个人都从我身边经过，奇怪地看着我。我向自己保证，我从来都不想成为这样的人，像个怪人一样坚持下去。直到我40多岁左右，我都很害怕看起来很坏。这就是中国人使用“保全面子”这个词的意思。“我被一种避免让人们失望和适应的欲望所吞噬。尽管如此，我总是觉

得人们的眼睛都集中在我身上。

赚一大笔钱并不是这里真正的目标。我妈妈总是说钱不是万能药，我相信她。但对我来说，拯救我的脸是。我不惜一切代价避免让自己尴尬，进而让我的家人尴尬。

尽管我是一个中等水平的学生，但我认为我选择中等，而不是缺乏能力。我们有一个学校的辩论小组。因为我的成绩很高，所以我从来没有被要求参加过。但我参加了辩论，并将在我的脑海中反对双方的争论。当然，我认为我的观点比房间前面的扬声器要好。

在我在女王学院的四年级时，我意识到，除非我在五年级结束的香港教育证书考试中表现良好，否则我将被迫上一所声望要低得多的学校。我知道我的父母没有办法救我，所以我决定申请自己的学习，并努力取得好成绩。

我的老师们花了一段时间才适应了这个新的我。我获得了一个班级小丑的名声，不

停地聊天。在音乐课上，我拒绝学习如何读笔记。但我一直都很坚强读者。在第四种汉语课上，我写了一篇关于中国诗人徐志摩的文章。徐是一位非常英俊的作家，以他浪漫的关系和抒情的诗歌而闻名。徐在20世纪20年代写道，当时军阀将中国分割成封地，日本威胁要入侵。徐认为，艺术不需要服务于社会或更大的利益；这足以欣赏美。为了艺术，我对徐对艺术的看法提出了异议。当中国在混乱中崩溃时，他怎么能对美充满诗意呢？我问。

在一节课结束时，我的中文老师让我留下来。“这篇文章真的是你自己写的吗？””她问道。

“你是自己得出这些结论的吗？”她以为我抄袭了。但这是我自己的工作。

到那年年底，我已经进入了班前十。在我五年级结束的时候，我进入了前五名，我通过了考试，这让我可以留在皇后学院，进入六年级——相当于香港的高中大四。

在女王学院的班级排名上升教会了我很多关于我的能力。我本身并不懒，但我确实有放松的倾向。被女王学院录取后，我就放松了。我只做了必要的事情。但这是因为在我内心的某个地方，我有一个天生的信念，当我需要的时候，我可以踩上加速器，完成工作。这些特质在我的整个职业生涯中一直伴随着我。

在我完成六年级后，我的游泳教练告诉我，如果我多练习一下，我可能会有资格加入香港队参加即将到来的1988年汉城奥运会的50米自由泳比赛。女王学院的校长会见了我爸爸，大家都同意给我时间去训练。我很惊讶我父亲同意了，但他总是对权威印象深刻。不管校长建议什么，他都很好。

我充分利用了这个延长的假期。当我的同学们小心翼翼地盯着学校的窗户时，我在学校下面的操场上练习跳投。老师们不喜欢，但我得到了校长的演奏执照。最后，我没能晋级，错过了不到一秒钟——在现实生活中

是一个闪光，但在体育运动中却是一个永恒的闪光。当我们第一次搬到香港时，我从来没有恢复过那些年失去的训练。不过，我并没有因为没有入选球队而特别崩溃。我很喜欢这个过程。不管事情有多糟糕，我告诉自己，你会永远走出游泳池。

17岁的夏天，我第一次赚钱，在香港华南体育俱乐部教孩子们游泳。我从早上7点到晚上7点教书。我的学生在游泳池里撒尿，不受惩罚，我得了严重的皮疹。不过，口袋里相当于一千美元，我开始迷恋时尚。这对我来说是一个巨大的变化。自从我们搬到香港，我母亲在一家纺织厂当过会计，她就给我穿了山寨衣服，然后拒绝了。现在，在女王学院游泳队的朋友史蒂文的指导下，我发现了时尚的世界。

史蒂文来自一个富裕的家庭，总是有钱可以烧伤。他带我买了我的第一件品牌衣服——拉尔夫·劳伦买的一件橙色马球衫。我很快就搬到了山本洋二和宫崎岛。史蒂文教我

购物，很快我就学会了冷漠地看价格的微妙艺术。我妈妈总是说钱不是一切，但你做不到没有它。现在我的钱包里终于有了一些，我注意到它提供了我的自由——以满足我的想要，探索世界，放纵我的好奇心。

其他的事态发展也强调了拥有资源的价值。我父母买了一套新公寓。虽然它只有540平方英尺，但这是我这辈子第一次有了自己的房间。它成了我的避难所。

我的父母一直而且都非常节俭，我在这方面支持他们。当我今天做饭的时候，我切蔬菜和肉，目的是不浪费一茶匙的价值。我仍然每顿饭都打扫盘子。“每一粒大米都是来之不易的，”我们在学校记住的一首中国诗中的一句话说。

我们在我父亲老板的破旧公寓里住了两年。有一天，我爸爸和他的老板闹翻了。我父亲对过度发达的个人荣誉感容易受到任何轻微的敏感性的影响——我们以免费生活的事实放大了这种敏感性。

当我父亲和他的老板争吵时，我们搬了出去，用我父母的大部分积蓄买下了新公寓，我爸爸辞职了。

我爸爸没有新工作，他花了一年时间才找到稳定的工作。他加入了一家贸易公司，但这并没有成功。他涉足其他冒险，但都失败了。最后，一年后，美国鸡肉巨头泰森食品公司对自己的冷藏背景印象深刻，聘请他为大中华区的第一位员工。泰森想卖到中国，我爸爸意识到所有美国人不吃的地方都有黄金。鸡的脚，鸡的屁股，鸡的内脏，鸡的沙袋，鸡的脖子，鸡的心——中国人都是梦寐以求的。泰森把他送回美国，在那里他建议改变生产线来挽救这些掘金。我爸爸的朋友和同事们嘲笑他的新工作线。在中文中，麦，或者卖鸡，是给妓女拉条客的俚语。但他们是在开玩笑的。几年后，泰森食品在亚洲销售了价值1亿美元的垃圾鸡，用美国种植的“凤凰爪”填补了中国消费者的肚子，鸡爪是中国对鸡脚的意思。

从我父亲在泰森食品公司的经历中，我第一次了解到美中关系的变幻莫测。阿肯色州进入中国的鸡肉管道是政治的人质。每当你与美国关系紧张时，中国政府就会突然将鸡脚的隔离期从两天提高到两周。面对大量的产品，我爸爸不得不想办法绕过法规，把东西带到中国。他是个魔术师，以至于泰森称我父亲为“世纪推销员”。

泰森还为我父亲提供了进一步证明生活是不公平的，尤其是对他来说。2003年退休时，泰森并没有向他提供养老金。该公司说，他是一名国际雇员，所以他没有资格获得福利。我母亲敦促他要求更好的治疗，但他从来没有要求过。他就是不是那种人。

六年级结束时，我的游泳队友史蒂文去了南加州大学。当我为奥运会训练时，我感到被抛弃了。

我们没有写信，而是交换了磁带。我会关上我房间的门，把我的心倒进录音机里。史蒂文给我介绍了在美国购买汽车的详细过

程；他的母亲让他在沃尔沃、宝马或奔驰之间做出选择，而他很难决定。我的父母问，你为什么是在和机器说话，而不是在和我们说话？

在香港的生活加强了我在上海已经发展起来的独立连胜。我的父母在适应他们的新生活中面临着挑战，他们既没有时间也没有精力把自己注入我的世界。我们的社交圈逐渐逐渐疏远。我和当地的孩子成为朋友，而我父母的朋友都是来自中国大陆的新移民，就像他们一样。我的父母批评我的不同。“你和我们俩都不一样，”我母亲抱怨道。但在某种程度上，她错了。20世纪50年代，我父亲也被迫在上海独立。和我爸爸一样，我也知道，当需要我的时候，我有能力努力工作。

和父母的家庭生活陷入了一场冷战。我不喜欢和他们在一起，我怀疑他们也有同样的感觉。在周六，按照当时香港的习惯，他们都工作了半天。为了避开他们，我会假装睡进去。之后，我会去游泳练习，在家度过

剩下的时间。

虽然殴打已经停止了，但我父亲还是继续对我大喊大叫。他狂乱地冲进我的房间，开始尖叫。如果我早上起床上学很晚，他会大声敲门的。周日早上，我会在电台听美国前40名，他会再次砰砰的一声，命令我拒绝。“你为什么要一直听那些垃圾话呢？””他会问。

我开始去俱乐部喝啤酒。当我开始喝酒的时候，有两件事让我很吃惊。一个是我对酒精的宽容。

喝完一瓶酒后，我的朋友们已经喝醉了，但我什么也没感觉。当时，这既令人沮丧又昂贵；后来，在我的商业生活中，我拿着酒的能力对我很有帮助。

另一个令人惊讶的方面与我的自我意识，或缺乏自我意识有关。当我喝酒的时候，我变得不那么自觉，更平易近人，更外向。因为我的身材，我很威严，即使在我还是个十几岁的时候。我周围的人都感到害怕。再

加上我天生就不是群居的事实。但当我喝酒的时候，我放松了。人们注意到我变成了另一个人，更容易相处，更温暖。我打开了。我一直很好奇，我对酒精如何改变我和我与外界的关系很感兴趣。在内心深处，我渴望更善于社交。酒精会让事情发生。

我也开始尝试约会，但不知道该怎么办。有一次，姐妹学校的女孩打电话给我叫我出去。我非常紧张，所以我从一个警察的家人那里得到了一个世俗的朋友来陪我。我们都在一家麦当劳见面了。

我想不出有什么可说的了。单身性教育可能有它的优点，但它让我在女孩身边感到不舒服。

尽管与我的家人关系紧张，但我们保持着香港传统。几乎每个星期天，我们都会出去吃点心早午餐。我们会和一个大团体一起去，成年人会谈生意。他们都是我父母来自上海的老朋友，他们也移民到了香港。中国正在向外国投资开放，我父母的朋友们经营

着参与跨境交易的贸易公司。我父亲的朋友们注意到我喜欢收听。在中国的生意对我很感兴趣。我已经开始阅读《华尔街日报》的亚洲版了。我读过李·伊奥卡的自传和唐纳德·特朗普的《交易的艺术》。我喜欢做生意的想法，建造以前不存在的东西，留下印记。

在香港，商业几乎是唯一的职业道路。我们没有政客，公务员部门也不感兴趣。你负担不起成为一名艺术家；这个殖民地是一种文化文化无论如何沙漠。在香港竞争激烈的环境中，人们准备取得成功，商业是证明自己的主要途径。

史蒂文离开美国加强了我离开香港的愿望。但当那个教我英语的堂兄提出到她去那里学习的澳大利亚接待我时，我拒绝了。在我看来，澳大利亚是一块超大号的岩石。我决心跟随史蒂文到“自由之地”，最好是去加州的黄金海岸。我是在美国电影和音乐中长大的。我的第一盘磁带来自巴纳纳拉马乐队；这三人组可能是英国人，但对我来说，

他们的新浪潮声音是纯粹的美国音乐。我从来没有想过要去除了美国以外的别的地方。

在第七级课结束时，我申请了加州大学伯克利分校（加州伯克利分校）和加州大学洛杉矶分校，以及华盛顿大学。路易斯大学和威斯康星大学。加州大学和加州大学洛杉矶分校拒绝了我，但我被另外两个人录取了。当时，华盛顿大学的花费年薪1万美元，而威斯康辛州的学费只有原来的一半。U.S.《新闻与世界报道》将这对情侣分别排名第17和第18位。我父亲宣布我将参加威斯康辛州十八号会议。我的父母在经济上做得更好；尽管如此，在当时，每年额外支付5000美元还是意义重大的。

在1989年的春末，当我等待前往美国时，我回到上海探亲。今年4月，中国前共产党总书记胡耀邦去世后，中国大陆各城市都爆发了示威活动。1987年，他因拒绝镇压学生的抗议活动而被免职。

数百万人涌向这些新的示威活动，以胡

的死为借口，要求更多的自由和政府采取行动，遏制广泛的腐败，让共产党高级领导人的家庭得以致富。在上海，数十万人游行寻求变革。我也是偶然的。

1989年5月下旬的一天，我在上海的主要购物大道南京路。街上挤满了示威者，吹着口哨，高呼自由，举着呼吁中国更加开放的标语牌。没有汽车无法通过，人行道上挤满了观众。采取行动的唯一方法是加入游行。我滑进了水流中。人们盯着我看，就好像我不属于我一样。一定是我的衣服；当时香港人的穿着与大陆人不同，尤其是这个对风格感兴趣的黑帮少年。

在上海，我和一个在文化大革命期间痛苦的叔叔住在一起。一天晚上，当他和我看电视新闻时，他流满了眼泪。“对这些年轻人来说，这一切不会顺利结束，”他预测。“他们不明白，”他说。

共产党通过操纵抗议活动，煽动大规模运动，然后一旦他们达到目的，就严厉镇压

他们。

“一头刚出生的小牛并不害怕老虎，”他说。“你不能这样打败共产党人。”

1989年6月2日，我离开上海前往香港。6月3日晚，中国共产党向全国各地的中国人民宣战。在北京，军队屠杀了数百名学生和其他示威者，将抗议者驱逐出天安门广场。上海的示威活动被和平镇压，这使上海共产党的领导人江泽民在天安门事件后被提升到全国中国共产党的最高地位。

在香港，我和父亲在电视上直播了北京的镇压行动。我们俩都哭了起来。对我们来说，这是那9个/ 11型的时刻之一。.考虑到我父亲早期与共产党打交道的经历，他一直认为共产党的核心是邪恶的。他看到它公然反对自己的人民。他本以为情况会最糟糕。

随着中国事件的展开，中国政府发布了一份比我大几岁的学生领袖名单，我的父母强调他们在香港重新开始生活，这样我就可以有一个更好的未来。他们说，他们做出的

所有牺牲，都是为了让我避免中国大陆上的人民的命运。

我太年轻，太受庇护，不明白混乱是怎么回事。整件事让我更想离开香港，从我父母的手下出来，寻找自由和冒险，在任何地方，甚至在美国的威斯康星州。

第〇三章

1989年8月下旬，我在飞往麦迪逊的途中飞往洛杉矶国际机场。史蒂文用他的新浅蓝色宝马3系接我。我们参观了加州大学洛杉矶分校和南加州大学，看到了洛杉矶的风景，几天后，他陪我去了密尔沃基，在那里他有亲戚。

他的亲戚带我们去了一家日本餐馆。我曾和香港游泳队一起去过日本，但我是在第一次吃寿司的中西部中心地带。我在美味的晚餐上，从嘴里吐了一大堆芥末，火辣的日本辣根。我不知道是什么让我更痛苦，尴尬或我爆炸的鼻窦。

从密尔沃基，我们带了一个跳坑到麦迪逊。在窗外，我所看到的都是绿色的。我一生都生活在上海和香港的混凝土丛林中。我就在这里，想知道我会不会在森林里上大学。史蒂文帮我在宿舍安顿下来。我们遇到了我的室友，一个来自明尼阿波利斯的几乎没有交流的摔跤手。一天后，史蒂文回到了南加州大学。

在威斯康辛州，我第一学期的日程安排给了我很多空闲时间。一开始没有朋友，我下午在宿舍对面的健身房举重。大学的游泳队在体育馆旁边的一个游泳池里锻炼。一天，我检查了练习，走近教练。我不知道十大游泳运动有多激烈。我问他能否加入这个团队。他让我第二天回来参加试训。第二天下午，我回来了，跳进去，开始爬行。过了几圈，他大声叫道："你进去了。"我想那些冬天早上在上海游泳池里破冰是有目的的。

游泳队让我第一年的情绪低落。我是一群白人游泳运动员中唯一的亚洲人，但我觉

得自己被他们的一组所接受了。我们举办派对，喝得酒。这位教练是一个50多岁的中西部人，名叫杰克·佩廷格，他照顾我，邀请我过来过感恩节，而大多数国际学生都只能自己照顾。佩廷格教练到我的宿舍来接我。我在美国不懂汽车礼仪。在香港，我的父母从来没有开过车。所以当他开车上去的时候，我上了后座。“嘿，你认为我是你的司机吗？””他叫道。“和我一起进来。“在中国，你不会坐在老年人旁边，所以我想在美国你也这么做。我一直在努力去尊重别人。结果证明，我有很多东西要学到。

因为我在香港完成了七级表格，所以我大二时进入了威斯康辛大学。在南加州大学，史蒂文在院长的名単上，所以我的目标是在威斯康辛州。我的第一年我几乎没有错过，但我再也没有接近。我被邀请参加几个兄弟会派对，但每次我去，我都像拇指一样突出——或者，至少，我有这种感觉。

直到2000年以后，中国的孩子才开始大

量来到威斯康辛州。这是1989年。

刚到美国，我就很不知道最新的电视节目，这似乎一直是谈话的中心。我很难讲任何笑话，更不用说开玩笑了。我注意到，许多美国人对友谊的看法似乎与亚洲人不同。美国的关系很稳定。威斯康辛州的熟人会热情地欢迎我，表现得好像我们是最好的朋友一样。但如果我在寻找一个人，更实质性地参与我的生活，我有一种唠叨的感觉，他们不会在那里。

不过，在我的第一个学期里，我还是避开了来自香港的人。我住在宿舍里，和团队一起锻炼，但我并没有接触到很多人。当我这样做的时候，我往往不交朋友。有一次，我参加了一个由香港学生组织的舞会。我开始和每个人都说英语，而不是我们本土的广东话。人们认为我是在炫耀，但我没有被邀请回来。事实上，当我在宿舍、教室、自助餐厅和游泳池之间穿梭时，我只是想适应这个环境。

第二年，我搬出了校园，退出了游泳队。教练想让我坚持下去，因为我的存在提高了球队的累积平均绩点，但我需要学习。我选择修金融和会计，这增加了一年，增加了我的工作量。我和来自亚洲的同学成为了朋友。我的室友来自印度尼西亚，通过他，我遇到了一大群日本、台湾和韩国的学生。我和美国和亚洲女性都约会过。我在去芝加哥的旅行中发现一些大城市觉得我失踪了。即使在我有限的预算下，我也品尝到了美食和葡萄酒。在我大四的一天，我看到了一篇对芝加哥一家名为珠穆朗玛峰的餐厅的评论，上面有17道菜的品尝菜单。我的好奇心被激起了，我立刻和一个女朋友订了一张桌子。吃饭的那天，我们禁食，饿死了。侍酒师耐心地带我们浏览了葡萄酒配对名单。饭快结束的时候，我问服务员主菜什么时候来了。所有的部分都是巨大盘子上的小份。我也这样介绍了新菜。

我在6月4日中国镇压后立即抵达美国，

作为一名来自大中华区的学生，多亏了美国总统乔治·H签署的一项行政命令。W.布什，为了获得绿卡。我错过了这个机会。我觉得在美国太不一样了，怀疑如果我留下来，我会撞上玻璃天花板。兄弟会文化渗透到商界，从我参加过的那些聚会中，我觉得我对我的美国老板和同行们没有什么吸引力。在威斯康辛州呆了四年后，我于1993年5月毕业，然后飞回家。

我在美国的经历深刻地改变了我。在香港和中国，我已经因为身高和穿着的方式而脱颖而出。但在美国的时间让我更加个人主义，更加舒服。我的父母不喜欢那样。他们后悔我没有留在香港。

“你会更好的，”我回来后，我母亲宣布。“你不会这么固执的。你会和我们少战斗的。“他们都告诉我，送我去美国是他们做过的最糟糕的决定。

但对我来说，住在威斯康辛州是一种解脱。这让我走上了成为一名全球公民的道路。

我和来自全国各地、世界各地、不同肤色、宗教和信仰的人交了朋友。如果没有第一次去美国的旅行，我就不会像现在那样成功了。甚至我的英语也改变了。受到中西部人和外国人的品味，我的口音最终更像阿诺德·施瓦辛格的口音，而不是香港中国人。

回到国内，我急于找一份工作，向投资银行寄去了20份申请。几天之内，我就接受了摩根士丹利和高盛的采访，但我两者都搞砸了。当摩根士丹利的采访者告诉我回家等他的电话时，我无知地建议他在我的电话答录机上留言，并宣布无论如何我都计划在开始工作之前去度假。在高盛的采访中，我卷入了一场关于种族主义的争论，并提高了声音。两人都没有给我回电话。

我决定在花旗银行维克斯经纪公司做了一名股票经纪人。我认为这份工作将是世界上最令人兴奋的工作。在那一代人中，我们都看到迈克尔·道格拉斯的戈登·盖科令人难忘地宣称，“贪婪是好的。”但我很快发现，

作为一名经纪人并不是人们所谓的那样。至少在香港，你知道的是谁，而不是什么。如果你有富有的联系人，你可以成功。但作为一个社交圈有限的初级经纪人，我总是在等待老板把那些太小或太乏味的交易扔给我。客户打电话给我来做八卦，而不是为了买卖。我很快意识到，我和我旁边的人是卖掉香港上海银行的股份还是其他股票都不重要。我问自己，这双鞋和卖鞋有什么区别？

尽管如此，我和我的同事们还是模仿了我们在电影中看到的夸张的派对文化。香港证券交易所每天4时收盘，健身房结束后，我们将前往兰桂坊。兰桂坊是一条在香港中心区附近有一系列酒吧的弯曲街道。这就是文化。作为一名新上任的经纪人，我告诉自己，聚会有专业目的。一个好的联系列表是成功的关键。就像中国人说的，我像无头苍蝇一样嗡嗡作响，去酒吧，寻找商业联系。我最终并没有做出很多作品。

我遇到了信用卡问题，不得不让我的父

母保释我。有时我直到黎明后才回家。我搬回去和我的家人住在一起，他们在香港的房地产市场上，再次升级到一个更好的社区的另一套公寓。在经历了多次深夜事件之后，我的父母把我赶了出去。我搬到了离皇后学院两个街区的天后宫500平方英尺的公寓。我知道这个地区，感觉就像家一样。

在做了九个月的股票经纪人后，我开始找另一份工作。我想要一些我可以应用我的教育的东西——一个提供职业道路的职位。1994年6月，我在一家名为中国公司的私募股权公司接受了采访。该公司占据了中央一栋办公楼的整个顶层公寓。我想是非常独家的。他们问我对私募股权的理解。前一天我查了一下这个词，我的大学金融教科书上只有三行话。私募股权是一个新概念。我归还了我记住的东西，得到了这份工作。

中国维斯特由前中央情报局官员鲍勃·泰伦于1981年创立；他的妻子珍妮，在新加坡长大，在法国接受教育；还有另外两个

美国人。我的招聘与中国国内正在发生的变化直接相关。1989年至1992年之间的年份对中国是不利的。1989年天安门事件后，中国国务院总理李鹏领导的中国共产党反动派缩减了市场改革，镇压私营企业，向低效的国有部门投入资金。中国经济急剧放缓。但在1992年，中国最高领导人邓小平对保守派耐心离开北京，前往香港边境的南部城市深圳，敦促恢复以市场为导向的改革。邓的“南方之旅”释放了新一轮的资本主义热情。香港是最主要的受益者。1993年，华尔街有远见的巴顿·比格斯在中国停留6天后来到香港，并宣布自己对中国“关注、过度喂养、最大限度地看好中国”。比格斯宣布上市后，有超过20亿美元在香港证券交易所上市，追逐在中国有业务的公司。

泰琳和他的团队利用了这一繁荣，改变了他们在中国寻求在大陆建立业务的公司的股权经营方式上的专业知识。他们投资了上周五的食品连锁店TGI和达美乐，以及来自台

湾的电子公司。他们持有了泰特亚洲的控股权，该公司是该地区最古老的贸易公司的子公司，也是包括啤酒和香烟在内的快速移动消费品的专家。

我为我的第一任老板亚历克斯·恩根在中国维斯特工作了几年，创建电子表格，在会议上做笔记，并写投资备忘录。他是一名站长，但这项工作很有趣。来自各个行业的高管们会来我们的办公室，提出他们的想法。这是一种教育，是我年轻时和父母偶然听到的对话的更深层次的版本。更好的是，我偷听是有报酬的，我是房间里最年轻的人。

我成为了该公司在泰特亚洲的代表，该公司持有喜力啤酒和万宝路香烟的账户。中国对这些商品的胃口非常大。在几年的时间里，喜力在中国的销售额从零增长到4000万美元，泰特亚洲拥有分销权。

为了保护中国啤酒厂，中国对进口啤酒征收了沉重的关税，其比例超过40%。亚洲泰国公司将啤酒带到香港，并转售给了那些设

法将其免税引入中国的公司。我们不想知道只要销售和利润增长，这是怎么发生的。当然，这不仅仅是中国的。任何在中国做生意的人都是这样做的，这是为了规避规则来寻找利润。我很快就了解到，在中国，只要你有我们中国人所谓的关系，或者与这个系统的联系，所有的规则都是可以弯曲的。考虑到州一直在改变规则，没有人重视这些规则。

有一次，一名中国海军军官向泰特亚洲公司提供一艘中国军舰走私啤酒。我很沮丧。我在中国长大，有着人民解放军的光荣形象，我被教导，军队在第二次世界大战中与日本作战，将中国从腐败的蒋介石政权中解放出来，在韩国陷入停顿。现在中国海军是在贩卖啤酒呢？

我在公司里年纪很小，对一切都很陌生。但我发现，看到中国银行完全不关心投资的亚洲银行如何让啤酒进入中国，这令人困惑。我们故意创建了一个黑匣子，里面有很多钱在易手。由于美国的规定，中国政府的领导

层需要假装不知道。中国的许多西方企业都采用了类似的“不说的商业模式。制造高端运动鞋的工厂的工作条件恶劣？“谁知道吗？“监狱工人做蓝色牛仔裤？”“一定有错误。“和军队或警察打交道吗？”“We weren ‘t aware.”我刚开始做生意，学习诀窍。我真的不能做出判断。如果我的老板认为可以，我也觉得没关系。

我对中国企业的了解越多，就越能看到所有人，美国企业，香港企业，欧洲企业，当然，还有中国企业，围绕着规则弯曲和弯曲。我刚开始就到了这是我在中国贸易上的最早一课。它为我未来的工作定下了基调，向我展示了在中国的道路。

泰琳是一个精通亚洲的西方人的大师。1994年秋天，中国维斯特在北京与其主要投资者举行了一次会议，其中包括来自中西部的家族理财室的代表，以及福特基金会和加州公务员退休制度等大型投资者。鲍勃想参加表演，送我去中国帮助组织这件事。在机

场，我坐着三辆红色豪华轿车迎接客人，这是中国笨拙的林肯大陆。我们把游客安置在钓鱼台国宾馆，理查德·尼克松和亨利·基辛格在尼克松著名的第一次访问中国期间就住在那里。每次我们上路，我们的司机都会打开警笛来清除路线。我们的客人们都被这段经历吓倒了。许多人是第一次去中国的，不习惯这种待遇，他们的目的是用奉承令人眼花缭乱。其中一个是俄亥俄州一个富裕家庭的后代，他对我说："这是另一个世界。"泰琳从中国人那里学到了这个技巧，他们是热情敬畏的大师。这样做，鲍勃实现了他的目标，让中国成为一个只有中国人才能解决的谜题。

当这群人结账时，宾馆给我拿了一大笔账单。我们的一些投资者利用了上世纪70年代复古的中国钢笔、写字垫、玻璃器皿和烟灰缸来装饰他们的房间。要支付这些公司的持续经营是一个很小的代价。

我开始回到中国，为该公司寻找投资机

会。我去了河南洛阳，以牡丹和龙门佛教石窟闻名，但到1995年夏天到达时，这里已经是一个脏的后共产主义垃圾场了。我参观了一家摩托车工厂；随着中国用踏板自行车换摩托车，这个行业才刚刚开始腾飞。在福建省沿海地区，我去了一家电视监控工厂，该工厂将发展成为世界上最大的电脑屏幕制造商。在长期以来被称为中国最贫穷的地方之一，我能找到的唯一像样的地方是一间警察宿舍。回到省会合肥后，我绝不是一个花园场所，我在一家破旧的四星级酒店里庆祝了我的回归文明。

中国如此贫穷，其新兴的私营企业都没有足够高的收入来成为投资目标。尽管如此，我还是能感受到被共产主义压制了几十年的能量，等待着被释放。有抱负的企业家所需要的就是政府给他们一个机会。

我也觉得我终于参与到了比我自己更重要的事情中了。我很早就爱上中国了。所以，我自然想成为这个新的中国故事的一部分。

没有人知道事情会怎样，回到我的祖国，我当然不知道我是否会实现自己的目标。但我觉得这是正确的做法。

中国大陆第一家私营科技公司中国科技公司持有的股份是asiainfo，这是一家正在建设中国互联网的骨干业务的公司。1993年，拥有德州理工大学自然资源管理博士学位的田爱德华和拥有加州大学洛杉矶分校信息科学硕士学位和加州伯克利分校工商管理硕士学位的丁健在德克萨斯州创建了该公司。亚洲信息的卖点是，它能够将来自戴尔、思科和其他公司的软件和设备结合起来，建立一个将中国人彼此和中国人与世界其他地区连接起来的系统。互联网于1994年进入中国。到那年年底，已有3万人是在线的。如今，有近10亿人可以在那里接入互联网，占世界用户的20%。

田不是一个科技人，但他是一个有天赋的推销员。当我听他的演讲时，我被他对帮助中国拥抱席卷全球的电信革命的热情所感

动。田认为他返回中国是一个世纪以来的爱国中国人在海外接受教育后回国建设祖国的一部分。

田说，他在1991年看到参议员（以及未来的副总统）戈尔的演讲，将互联网描述为“信息高速公路”。就在两年前，田看到1989年学生抗议者聚集在中国各地城市，和我一样，中国人民解放军在北京杀害数百人时哭了。和许多中国人一样，田的回应是，要拥抱资本主义、信息的自由流动和创业精神来建设中国。田彦宏将新技术的承诺和一个更自由的中国的承诺结合起来。“用了我们的技术，”田发誓，“启蒙可以像水一样穿过水龙头。“当他谈到爱国的中国学生回到祖国现代化时，我认为自己是一个更大的故事的一部分。回想起来，我现在意识到，这是一个刻意的骗局，旨在给西方投资者留下深刻印象，吸引中国官员。田知道如何制作一个能吸引两个观众的故事。尽管如此，他在中国的成功仍将成为像他一样的数万人和我

这样的回国者的灯塔。

我是这笔交易的分析师。田问我在中国的老板认为的不合理的钱。他声称，亚洲信息公司的估值仅为1亿美元，尽管其收入仅未超过1，500万美元。该公司发展迅速，但它由一群没有编写电子表格经验的技术人员管理。田安预测，三年后，亚洲信息的收入将增长600%。

除了中国航空公司以外，其他公司也很感兴趣。最后，投资公司华平投资了1200万美元，我们投入了700万美元，富达风险投资了约100万美元，打破了当时中国最大的私募股权投资的纪录。2000年3月3日在纳斯达克上市时，股价从24美元飙升至110美元以上，收报75美元，上涨了314%。中国维斯特的每个合伙人都多了800万美元。而中国的疯狂之旅才刚刚开始。

了解亚洲信息交易的一些参与者让我了解了中国在走向未来时将遵循的食谱——即将企业家人才与政治联系结合起来。田天是

关键成分。甚至在亚洲信息在纽约上市之前，中国国有公司，江绵恒的儿子中国共产党老板江泽民，引诱他加入一个名叫网通的公司，赋予的使命是跨越中国进入信息技术的前沿铺设光纤电缆。一些接入宽带的城市网通以前从未提供过电话服务。在21世纪初的10个月里，网通工人铺设了6000英里的光纤电缆，并将中国17个最大的城市连接到万维网上。

田管理一家电信公司和清晰的愿景的能力对这项惊人的任务的成功至关重要。但如果没有江绵恒，田与网通的努力就不会成功。正是田的进取精神和江的政治血统的结合推动中国的崛起。技术诀窍与政治支持的结合成为中国走向未来的一个模板，也是像我这样雄心勃勃的男女创造我们生活的一种方式。

与亚洲信息公司的交易还表明，外国公司也可以玩这款游戏。他们也同样对利用中国高级官员的儿女们在体制内部讨好他们感兴趣。

亚洲信息公司带来参与该交易的银行家之一是一个名叫冯波的年轻人。冯志军的父亲是一位作家兼编辑，叫冯志军，他在20世纪50年代的一次政治竞选中被贴上了“右派”的标签，并被送到了一个劳改营。1976年四人帮派的逮捕，极端左翼分子聚集在毛泽东，冯志军获释，成为中国民主联盟的主要成员，中国共产党在1949年革命后一直作为一个多元化制度的门面。冯志军在中国橡皮图章立法机构全国人民代表大会常务委员会任职了十年，并获得了有关影响外国公司的政策变化的内部信息。

冯的儿子冯波曾是个了不起的学生。1987年，冯波在中国高考中表现不佳后，父亲把18岁的他送到美国和一位美国朋友住在一起，希望能得到一些方向。冯波在加州的马林县登陆，在马林学院上了英语补习课，并在斯丁森海滩学会了冲浪。为了维持生计，他做过一名服务员、服务员、寿司厨师和中国厨师。他涉足前卫摄影，并梦想着导演艺

术室内电影。

在北加州，冯波遇到了罗伯逊·斯蒂芬斯的负责人桑迪·罗伯逊，这是一家位于旧金山的精品投资银行，并最终陷入了互联网泡沫。罗伯逊了解了冯波的政治血统，训练他，让他成为公司的执行副总裁，并鼓励他利用家族关系在中国寻找与互联网相关的投资。据报道，在1994年4月写给当时担任克林顿政府商务部长的罗恩·布朗的信中，罗伯逊吹嘘了冯波的家庭关系。一路上，冯波娶了一个美国女人，并育有两个孩子。

对我来说，罗伯逊对冯波的培养揭开了一个政治制度内部运作的帷幕，这个制度说着共产主义口号，而高级官员的家庭则陷入了经济改革的低谷。这些儿女就像贵族；他们通婚，生活与普通中国人的生活脱节，靠出售接触父母、内部信息和作为财富关键的监管批准而赚钱。

在亚洲信息交易后，中国聘请冯波作为我们在北京的代表。1997年秋天，在中国音

乐节只待了一年之后，冯波就离开了，去追求自己的投资。冯波最终与美国妻子离婚，并嫁给了邓小平的孙女卓岳。在我看来，冯波利用他与邓家族的关系获得了大量财富。他还成为了一个炫耀者，用他的前卫电影制作的梦想变成了巨大财富的表象。有一段时间，他乘坐一辆带有军用车牌的红色劳斯莱斯敞篷车巡游北京。甚至连他圈子里的人都觉得这有点多。中国的红色贵族阶层普遍更为温和。

冯波离开中国后不久，该公司举行了一次管理会议。就在会议前，创始人鲍勃·泰琳的妻子珍妮把我拉到了一边。“嘿，德斯蒙德，搬到北京怎么样？”她随意地问。“你可以成为我们的新中国代表。”我以为她是在开玩笑，但她脸上的表情很严肃。我跳了起来。29岁时，我出生在中国，在香港和美国接受教育，现在又回到大陆，现在已经长大了。几分钟后，鲍勃宣布我升到这个小组。

第〇四章

197年下旬，我转到北京，我发现了一个新的中国。自邓小平1992年恢复改革以来，经济翻了一番，到2004年又会翻一番。这个国家充斥着白手起家的故事——即时的百万富翁和金融感觉的故事。这个地方的流动活力具有传染性。私人企业所有权蓬勃发展；似乎每个人都想成为自己的老板。中国大陆几十年来一直生活在共产主义的强迫贫困中。

然后在20世纪90年代，人们重新发现了金钱、财产、汽车和奢侈品，却没有回头看。

党鼓励消费，实际上，向人民提供了一份不成文的社会契约，包括邓的表述："致富是光荣的。" "基本上，党说，给我们你的自由，我们会让你赚钱。这就是贸易。

不过，大多数企业的规模仍然很小。一家收入为200万美元的私人公司被认为是相当可观的，除了在南方，制造商正在建立向

美国消费者销售运动鞋、圣诞灯、玩具和微波炉的出口巨头。万向将发展成为世界上最大的汽车零部件制造商之一，现在才刚刚起步，前英语教师阿里巴巴，正在寻找天使投资者。我和杰克和我在香港的丽思卡尔顿咖啡店见面，他嘲笑我的商业计划请求。“高盛根据一个想法给了我500万美元，”他宣称。“我们刚说300万美元，为什么需要给你一个商业计划？”

共产党的中央控制和经济规划体系难以适应不断变化的中国。旧法律不再相关。但当该党制定新法律时，各部委有意包括巨大的灰色地带，以便如果当局想针对任何人进行起诉，他们总是可以起诉。

在工厂提供的公寓里的拆除，送孩子去工厂学校，并在装配线上共同工作，为新的投资和新的财富开辟了一个巨大的领域：房地产开发。

随着中国共产党官员及其家人充分利用他们的关系，向友好的房地产开发商分配利

润丰厚的阴谋，腐败贯穿了这个体系。该党领导人利用腐败调查来清除他们的政治敌人。我来到北京是为了针对首都市长正在法庭审理的案件。陈希同被指控挪用为党精英建设度假屋数百万美元。他真正的“犯罪”是，他领导了“北京集团”，这是一个反对党长江泽民领导的“上海集团”的政党派系。

1998年，陈被判判处16年监禁。陈的垮台是纪念在轻微虚构的天堂的愤怒，这反映了官方版本的领导之间不断扩大的差距的光荣的政党领导和街头领导的阴谋集团赚钱设备的生活是远离普通人。

作为中国维斯特在北京的代表，我能感受到几十年的材料短缺引发了中国发动机的轰鸣声。中国的共产党制度未能满足中国人民的物质要求。但这种情况正在改变，而且速度很快。电视、冰箱、风扇、微波炉和洗衣机纷纷上架。尽管如此，我还是很难让任何人为我举起引擎，让我成为中国如何工作的专家。我们的投资主要局限于知名企业，

这些企业正在建设工厂、整合分销链，以及在将中国变成制造强国时转移技术诀窍。只有在2001年中国谈判加入世界贸易组织的条款后，这一活动才会加强。

我对这份工作毫无准备。我不认识任何正在做生意或在党里的人。我才三岁。我甚至不能喝茅台，这是一种用高粱酿成的高效酒，尝起来像喷射燃料，作为共产党名人的饮料被融入了中国的民族神话。我不得不承认，我不知道如何与中国大陆的成年人互动。他们是另一个品种。我觉得自己就像一个外星人降落在另一个星球上。

首先，我不能小规模地谈论政治，这是中国商业的必要技能。我来自一个非常不同的社会经济状况。我有一条职业道路，而我的中国对话者的重点是赚额外的钱。我的地平线是无限的。我可以在他们出国旅行的任何时候去香港。我可以在任何地方购物。我知道一些他们从未听说过的品牌。但我无法顺利地传递装满现金的“红包”。所有这些

东西都被加起来了。我在我的祖国是个外国人。

我忘记了我年轻时在上海认识的中国人际关系的独特粘性。

回到上海后，我遇到了复兴集团的一位高级经理，这是一家很有前途的企业集团。我们喝茶和他们的生意聊了聊，但很明显他对奇纳维斯特的钱不感兴趣。据传复兴已经和江泽民主席的家人在床。他们没有理由让一家外国公司在幕后窥看看他们是如何运作的。和我见面五分钟后，那个家伙可能会得出结论：这个白痴对中国一无所知。他是对的。

在北京，我生活在一个西方外国人的泡沫中。我在外交部的街对面有一间设备齐全的公寓。一个司机穿着一辆黑色的红旗豪华轿车问我。一个朋友开玩笑说，我被照顾得很好，我有一个保姆秘书管理我的办公室，一个保姆厨师管理我的厨房，还有一个保姆女朋友——一个上海模特——管理我的卧

室。我的社交互动大多局限于西方人，说英语的亚洲外籍人士，以及那些想和外国人混在一起的中国人。中国维斯特的办公室在瑞士电信公司，那里有其他西方公司。我在酒店的健身房锻炼，周围都是外国人，还在硬店聚会摇滚咖啡馆于1994年在北京开设了分店，再次有外籍人士。

我光顾了一条叫半月咖啡馆的酒吧，就在一家供应四川火锅的破旧餐厅附近的一条小巷里。经常是西方人和北京的居民月亮咖啡馆的特色是中国音乐家表演的现场爵士乐，他们重新发现了一种在1949年革命后共产党禁止它为“资产阶级”之前很流行的艺术形式。酒吧的老板是邢，中国舞蹈家和编舞，20世纪80年代在纽约学习现代舞蹈传奇人物玛莎·格雷厄姆和梅尔斯·坎宁安。1995年，金邢经历了中国历史上第一次公开的变性手术，成为了一名女性。

每当我到酒吧，酒保就会通知金，她就会靠边站。不幸的是，她似乎总是有点太高

兴见到我，所以我减少了去半月的尝试。但那是北京。每个人都在赚钱，渴望一些新的东西，通常是金钱，但也渴望个人自由，以及中国人想象中的西方生活方式。

多年来被禁止离开中国，中国人开始大量移民。年轻、有魅力的中国女性并不能幸免于她们想要出门的欲望。在一个外国人聚会上，我遇到了一个，为了寻找共同的兴趣，我们开始游泳，同意在小镇东部中日友好中心的奥运游泳池游泳。

我的约会对象是从我见过的最吝啬的比基尼之一的更衣室里出来的。我只想说，在20世纪90年代中国的一个公共泳池里，不习惯这种大胆的暴露癖的大众感到了。作为她的护送者，我既着迷又羞愧。此后不久，她嫁给了一位德国商人，并乘船前往杜塞尔多夫。这样的经历让我了解了舞台外发生的事情，但结合在一起也让我感觉更脱离现实。虽然我出生在这个国家，说三种方言就像当地方言，但我觉得我在外面看。

1999年底，我遇到了一位企业家，他是中国人民解放军将军的儿子兰海。Lan是电信行业的一个远见者，在寻呼流行时一直是主要的软件提供商。

在20世纪90年代中期，寻呼机在一个不断变化的中国是一个地位的象征，就像他们以前在西方一样。虽然从一家笨拙的国有电话公司获得固定电话需要几个月的时间，而且通常是一笔贿赂，但由私人公司销售的寻呼技术让人们超越了未来。大量的寻呼公司开设了庞大的呼叫中心，在全国范围内发送信息。到20世纪90年代末，已有近1亿中国人拥有寻呼机。然后，另一项颠覆性的技术——

手机——内置了消息传递功能，分页开始丢失。兰的公司PalmInfo试图给这些呼叫中心提供一个新的生活机会，提供秘书和银行服务。中国维斯特对手掌很感兴趣，我们最终帮助局域网筹集了400万美元。1999年底，兰给了我一份工作，刺激了我的生活发

生了另一个重大变化。

兰的提议是在我已经开始怀疑私募股本的职业时提出的。我觉得自己好像是站在河岸上，看着一个现代化的国家匆匆流过。在成为中国电影节的合伙人，然后成为北京的首席代表后，我看到了我的生活将如何展开。我想我会在40岁被提升为合伙人，几年后我会像我的老板一样在香港租一栋豪宅。这样的场景几乎没有留下什么想象的空间。在私募股权行业，我们总是说我们离战壕有3万英尺。但我渴望在那里战斗，不仅是作为一个投资者，而且是作为一个企业的建造者。我想成为中国故事的一部分，而不仅仅是一个寻求从中获利的人。更重要的是，我一直很喜欢探索未知的事物——从上海的小巷到美国的中心地带。我想要一个新的挑战。我想做一些了不起的事情。我在中国生活了一段时间，那时巨大的是可能。我也觉得要想成为一个好的投资者，我需要作为一名企业家的经验。在当时的风险投资行业，每个人都

可以经营这些数字，但只有少数人可以经营一个业务。我想成为那个人。

我在2000年初加入了PalmInfo，担任它的首席执行官，兰也成为了我们的董事长。由于来自中国酒店的钱，我们在北京高档东区凯宾斯基酒店旁边的一座豪华的办公大楼里占据了一整层。我们从摩托罗拉在中国的业务中招聘了高级员工，并增加了100人。我们甚至在加州的欧文市开了一个卫星办公室。我们想证明我们是一个成功的公司。我们的名片上列出了十几家子公司。“嗯，”一家国有电信公司的一位高管一边摸着我的名片，一边说，“所以现在你是一家国际企业集团。”

在PalmInfo，我们的结果留下了一些需求。我们的烧伤率非常高，收入很微薄。我们无法说服中国银行购买我们的服务。即使公司对这项技术感兴趣，我们也有竞争对手。我们使用的是专有软件，但在我们的一名员工辞职后，一家新公司开始以较低的价格出

售同样的服务。我们能依靠谁来保护我们呢？没有人。中国是世界知识产权掠夺之都，大量生产盗版软件和dvd；2000年没有中国执法机构有兴趣受理我们的案子。

在2001年春末，也就是18个月后，我们显然需要改变。我们缩减到了一个较小的办公室。我们解雇了新员工。很明显，我也是多余的。所以我辞职了。在北京，我去了上海，我的父母从香港搬到了上海。

我父亲的事业与我的方向相反。他把泰森在中国的业务从零增长到超过1亿美元。他非常成功，以至于泰森决定在大陆开设办事处，并把我爸爸送回上海担任首席代表。我父亲认为他回家是一种胜利。他在坏课堂背景下离开了中国。他从一个仓库里的工人变成了一家价值数十亿美元的企业的代表。他回到中国时是他的朋友们所说的，美国斗者，前共产主义时代对一家美国公司中国代表的术语。这是一个双刃的称谓，因为它开玩笑地暗示我爸爸是北方帝国主义的跑狗，同时

也承认他的成功。我爸爸用这个绰号是承认他成功了。一座玻璃摩天大楼里的一间角落办公室和市中心的一套豪华公寓进一步提升了他的自尊心。

上海的繁荣远远超出了鸡肉零部件的销售范围。我父亲任教的向明中学已被拆除，为一家高端卡拉ok酒吧让路。我搬进了我父母在山山郊区度假的另一套公寓。在那里，开发商正在建造上海最好的私人高尔夫俱乐部。

除了我，一切都升起来了。我已经习惯了进步了，但我不得不承认失败了。这是我一生中第一次阅读自助书籍，消耗了从戴尔·卡内基的《如何赢得朋友和影响人》到中国哲学家孔子、孟子到佛教精神老师南怀钦的一切。我经历了一段自我批评和自我发现的旅程。

就在那时，我终于明白了中国谚语“如果你想跳，你必须先学会鞠躬”的意思。

南怀钦曾是一名功夫冠军，他在二战中

期离开了一个很有前途的军旅生涯，进入了一座佛教寺院。1949年，南逃离共产主义革命到台湾，成为最受欢迎的汉语宗教和中国哲学作家之一。我意识到我一直在忙于瞄准我生活中的下一个目标，我从来没有停下来反思。读了南的书，我对我为什么失败，而不是为什么手掌信息失败更感兴趣。我缺少什么？

我的结论是，我移动得太快了，没有注意力。细节让我厌烦，但我研究得越多，我就越明白细节越重要。手掌给我留下了严重的失眠症。我开始冥想，我学会了如何净化我的心灵，这样我才能入睡。我努力调节我的呼吸，这项技能将为我服务，因为生活变得更加痛苦。南劝我超越自己，为我后来对慈善组织的兴趣奠定了基础。我摆脱了我在北京生活的外表。我和我的女朋友分手了。与此同时，我的父母借给了我钱来维持生计。

在上海，我仍然偶尔为手掌工作。我们一直在与另一家名为大洋的公司讨论合并，

该公司一直在向电信行业销售硬件。我们的软件补充了他们的产品，我们分享了许多相同的客户。大洋银行想要吸引新的投资者，因为它长期以来都缺乏现金。国有电信客户在购买了大洋的硬件后总是支付缓慢。在2001年冬天去北京的一次旅行时，我们参观了大洋酒店在标志性的北京酒店隔壁的东方广场的办公室。在那里，我遇到了一个被介绍给我的段宗，或“惠特尼女士”。

我已经在中国各地跑了将近六年了，但我从未遇到过这样一个思想独立的女企业家。我第一次看到段宗在一个会议桌上有十几个人。她坐在一端，我坐在另一端。她说得很快，并没有提出任何异议。边缘得到一个词是不可能的。中国是一个非常父权的社会，所以看到一个有权势的女性主导房间是惊人的。此外，根据我的经验，中国的重量级人物，尤其是女性，都被低估了。我从未见过像惠特尼·段女士那样正面的商业环境。

当我们互相讨论合并时，惠特尼开始对

我对待许多中国人的方式进行随意的判断，如果你增加了几磅，他们不会再三考虑宣布你已经变胖了。“你的脚比桌子高，”一天，我交叉腿坐着，一只脚在空中摆动。她宣称，在中国，当你会见官员时，你不应该那么非正式，如此西方化。“就像一个在教室里的孩子一样，”她告诉我。“坐在座位边上。“在和人说话之前不要说话。

我从未见过有人这样自信地放弃观察和指示。她穿着香奈儿套装和爱马仕包，传达了一种富裕和成功的形象。在寻找一条新的道路，充满自我怀疑，我在惠特尼的规则中找到了目的。我想像她一样。

惠特尼5-7岁时，惠特尼对一个中国女人来说很高。她的声音很甜美，在大学期间，她一直是学校合唱团的主唱。我们开始和同事们一起去卡拉ok店，当她拿起麦克风时，每个人的下巴都在听着她的低吟。

我不会真的把她描述成一个美人。她年轻时显然很漂亮。当我们见面的时候，她已

经三十多岁了，已经瘦了几磅了。不过，她还是是一股大自然的力量。她的眼睛里闪烁着洞察力和活力。与我过去的女朋友们相比，在智力上和精神上，惠特尼的处境完全不同。她读了我正在读的书。她对中国的工作方式有一个哲学上的理解，并可以向我解释为什么中国人的反应与境外人的反应不同。她建了一座桥，把我重新连接到我心爱的祖国。鉴于这是我人生中的一个变革性时期，我对她的魅力持广泛的开放态度。

惠特尼给人的印象是，他已经获得了中国经济增长的引擎。对我来说，她是第一个提起兜帽的人。她认识那些我只在报纸上读过的官员。她认识其他我从没听说过的人。这是一个新的世界。我想学习，惠特尼似乎也渴望成为我的向导。

我又开始访问北京了。我越看到惠特尼，对我的印象就越深刻。她可以从中国哲学家孔子、孟子以及法国启蒙思想家孟德斯鸠的作品的完整段落。她和我签约，帮助她的公

司筹款。我开始就财务问题给她提供建议。

我们约会，喜欢徒步旅行和看电影。但让我们的关系与众不同的是我们的讨论。实现我们的目标构成了她的浪漫观念。我从来没有经历过这种关系的方式，也没有遇到过任何如此确定她的方式是正确的人。2002年初，我们在北京君悦酒店的大理石包裹咖啡店见面，聊了三个小时。惠特尼就我结婚的方式质问我。她引导我以过去没有的方式引导我临床看待我的个人生活。我从来都不是一个女人的男人,但我对关系的看法更西方。如果事情发生了，顺吧。正如好莱坞的浪漫故事所说，跟随你的心。惠特尼没有卡车。“你，”她宣布，“需要一个更好的方法。”“她和我实际上做了一个SWOT分析，这是一个用于评估企业的清单。另外，我们分解了我们情感关系的优势、劣势、机会和威胁。然后我们比较了笔记。

惠特尼的论点吸引了我的分析方面。她似乎有一个神奇的成功公式，这特别有趣，

因为我的公式显然已经失去了它的魔力。惠特尼对激情、爱和性的看法是，我们可以成长为它们，但这并不是束缚我们的粘合剂。巩固这种关系的是它潜在的逻辑——我们的个性是否匹配；我们是否分享价值观，渴望相同的目的，并在手段上达成一致？如果是这样，其他的一切都会发生。起初，我们都就最终目标达成了一致。我们想留下一些东西，给中国和世界留下一个印记。这是我多年来的目标，惠特尼分享了它。至于手段，惠特尼对自己找到了成功的门票充满了信心。我把自己放在她的手里。

我们的联系更多的是精神和大脑的联系，而不是心脏。感觉像是包办婚姻，不同之处在于我们不是媒人，而不是安排。这个逻辑很有说服力。我们相互补充。我可以阅读一个电子表格，并在西方轻松地移动圆圈。惠特尼可以进入一个隐藏的中国。她让我意识到，我对这个世界知之甚少，尽管我是本地人，已经在北京做生意多年了。她是我渴

望进入另一个维度，一个我完全不熟悉的维度。我被迷住了，哭坏了，真的被吓疯了。

为了寻找人生的下一步，我遵循了惠特尼的成功公式。就像我在香港的堂兄弟们一样，我允许她塑造我。我成为了她的项目，伊丽莎·杜利特尔给她的亨利·希金斯。为了看起来更成熟，我扔出了隐形眼镜，选择了戴眼镜。我随意的表情让位于西装。她告诉我我需要重量，所以我尽力遵守中国的格言“一个年轻的脑袋”。

有一天，我们一起坐着一辆车，我像有时一样望着窗外，头脑一片茫然。

“你在想什么？””她问道。“没什么，”我回答。

她坐起来，转身转向我，说：“那不对。你的思想应该一直在工作。”

她一直在计划下一步，叫谁，说什么，如何操作。她没有领先一步；她十岁。我也接受了这种想法。过了一段时间，它变成了第二性。不过，这种生活方式确实有一个缺

点。在早期，我们非常喜欢彼此的陪伴。但我们越关注未来，我们的头脑就越失去现在的能力。我们不太关注我们，而是更多地关注外部世界。

惠特尼给我上了一门关于中国政治体系的速成课程。在西方，各政党只有在赢得选举并控制政府时才行使权力。在中国，中国共产党没有竞争对手。县、市、省的党委书记人数超过了县长、市长、省长。甚至中国的军队，即中国人民解放军，在法律上也不是中国国家的军队。这是该党的军队。

我也尽了我最大的努力拓宽了惠特尼的视野。我教她学习葡萄酒和西餐。我带她去健身房，用多年的训练帮助她减了几磅。我们一起在凯悦酒店的健身俱乐部健身，在游泳池里游泳，那里像热带雨林，有棕榈树和闪闪发光的灯光。但惠特尼害怕我们的锻炼。几个月后，她放弃了。

我们也分享了我们的精神方面。惠特尼是一个虔诚的基督徒，在她的宗教信仰中得

到了安慰。很长一段时间以来，她都试图改变我的信仰。她把我带到教堂，让我读了圣经，告诉我它会加强我们的关系。我还读了《古兰经》和巴哈教的圣经。我在寻找一条属灵的道路，但最终，她的基督教在我的灵魂中几乎没有什么吸引力。

在惠特尼的指导下，我搁置了我对激情的愿望，并接受了她的论点，即随着时间的推移，亲密关系会加深，部分原因是我被与她的伙伴关系可能带来的光荣生活所束缚。当然，我们也有一些温柔的时刻。在一个仍然不赞成男女之间公开表达感情的社会里，我们经常手牵手。在她的私人时刻，惠特尼有一个女孩，随和的一面，我觉得很可爱。在我们的关系中，她叫我我的英文名字德斯蒙德。我叫她小段，或小段。开会不到一年，我们就一起搬进来了。

回顾过去，有一些事解释了惠特尼关于爱的实用主义和她渴望参与我的愿望。首先，在中国，她已不再是一名年轻女性。我们见

面时，她告诉我她34岁，比我小一个月。在一个平均25岁结婚的社会，她在婚姻市场迟到了。更重要的是，她在单身女性作为猎物的地方旅行。

掌权的男人不断地追赶女人。在中国，只有一点钱的未婚女性都被认为睡在附近。惠特尼已经拒绝了比她大20岁的中国共产党高级成员的一项求婚。如果她保持单身，还会有更多的单身。依恋某人是一个盾牌。但即使在我们开始出去之后，这些进步也并没有停止。共产主义中国花了几十年的时间来压制其人民的物质和性的欲望。现在它们在同时在喷发。当时，“甚至在北京的空气中也含有荷尔蒙”。

我个子高，外表并不令人愉快，这可能是惠特尼和我在一起的决定。我的西方教育和金融背景也带来了优势。我作为一个内部局外人的身份——中国人，但受过西方教育——是很有价值的。但对惠特尼来说，最重要的是信任。惠特尼不仅仅需要一个商业伙

伴；她需要一个她可以完全依赖的人。她即将在中国权力的顶端开始一场高风险的国际象棋比赛。这是一场生死攸关的游戏，她需要对与她合作的人有110%的信心。这就是为什么一个正常的商业合作伙伴关系还不够。她需要完全致力于自己的事业。

第〇五章

惠特尼似乎在首都在家，但我很快发现她最近才来到北京。她出生在山东，山东是一个以顽强的士兵而闻名的沿海地区，也是哲学家孔子的出生地。她的母亲是一个家庭主妇，她遇到了中国福音派基督教的一个分支，他们更喜欢说方言。福音派基督教已经在中国农村找到了肥沃的土壤。中国最血腥的农民叛乱是在19世纪50年代由一个皈依基督徒领导的，他幻想自己是耶稣基督的弟弟。20世纪90年代，中国的农民传教士声称有类似的血统，包括一名女性吸火者，她坚持自己是耶稣的妹妹，并领导了一个名为“东方

闪电”的邪教。追随母亲的脚步，惠特尼也成为了一名基督徒。

惠特尼的母亲在怀上惠特尼时逃离了一段虐待关系，并与一名小镇官员再婚。惠特尼崇拜她母亲的这种挑衅行为，这在一个强迫女性接受自己命运的社会中是罕见的。惠特尼紧紧抓住她的母亲，因为她是她唯一的血亲。她总是闪闪发光地谈论她的母亲，部分原因是她担心我在上海这个大城市长大，会轻视她。我已经习惯了这个太太了。段不断引用圣经。

惠特尼的继父是当地水务局的一名小官员。每当她的继父旅行时，他都会装一瓶非常辣的辣椒酱，放在他吃的所有东西上。他带了一个儿子，这对夫妇后来又有了另一个男孩，惠特尼同父异母的兄弟。惠特尼将让她同父异母的兄弟从事房地产生意。她同父异母的哥哥从未工作过，她一直靠惠特尼生活，直到她失踪。

惠特尼在山东南部与江苏边境的湖边小

镇微山附近的水务局和其他家庭的一个大房间的宿舍里长大。与住在附近的农民相比，惠特尼的父母都很富裕，唯一的原因是他们的工资是用现金支付的，而农村的现金则供应短缺。我的家人每年吃一次鸡肉，而惠特尼一家则吃鸭子、淡水鱼、鸡蛋和大量的新鲜蔬菜。

惠特尼17岁时第一次参加高考时，她失败了。她的父母让她上了一所汽车机械师职业学校，她花了一年的时间学习修理汽车。每天浸泡在防冻剂和润滑剂中，未戴手套的手起泡，皮肤脱落。他们一辈子都很胖。尽管父母恳求她接受自己的命运，惠特尼还是挤着重新参加考试，在早上和深夜看书。她整整一个冬天，他们都在宿舍通风大厅的一盏灯下的长凳上学习，背负着一生的背痛。

惠特尼并不讨厌她卑微的根，但她想要走出她家乡的家乡和周围的乡村，砍伐树木，没有野生动物，还有难闻的灌溉沟渠。和我一样，她也渴望在中国和中国留下自己的印

记。

1986年，惠特尼进入邻近江苏的一所领先的军事大学进行了考试。她主修计算机科学，以班级第一名的成绩毕业，并在学校得到了一份工作，这在那时候是一项不错的任务。她加入了中国共产党，并成为了学校校长的助理。

在中国一所大学的总统工作让惠特尼接受了如何处理中国官员方面无价的教育，这是她磨练到完美的技能。她学会了如何根据她的对话者来改变自己的态度、语气和语言。南京理工学院与中国人民解放军关系密切，所以她还参加了处理军官的速成课程。

惠特尼提高了她已经流利的写作技巧，撰写了总统的演讲，并学习了如何引导自己的声音。惠特尼在演讲中到处都是中国经典。有时，中国文学可能会被文学典故所困扰，但惠特尼并不过分强调中国文学，却对中国文学有了深刻的了解。

惠特尼在大学工作了一年后，学校校长

安排她担任山东的副县长，负责引进外部投资。党以这种方式培养有才华的青年男女，让他们接触到政府的最底层。惠特尼在北京花了很多时间，寻找许多在中共政府部门工作的山东本地人，试图培养老男孩网络，以促进在该县的投资。

山东给惠特尼上了一个宝贵的教训，就像我在香港学到的一样。她发现，在中国唯一真正成功的是与关系有联系的人。不过，她还是不喜欢县副警长的生活。她被迫喝得太多了，结果突然变成了蜂箱。她受到了性骚扰。当县长因腐败指控被捕并被判入狱时，背后的中杀和谣言变得无法忍受。

那段经历扼杀了她为政府工作的任何愿望。它在她内心植入了对中国制度的内心的恐惧，正如她所说，承诺确保“如果你把我的尸体从我的棺材里拿出来鞭打，你仍然不会发现任何脏东西。”她认为从事事业是最好的选择。

惠特尼写信给南京大学校长，要求转学。

她想在一家国有公司试一下。她认为，生意为她提供了成功的最佳途径。不过，她答应自己，她做生意会是无可指责的。在一个肮脏的系统里，她相信她可以保持自己，甚至她的尸体，干净。

总统让她担任一家由中国军方运营的房地产开发公司首席执行官的助理。当时，中国人民解放军从事各种各样的企业，包括食品生产、制药、酿酒厂和武器，所有这些都构成了一个价值数十亿美元的商业帝国。在解放军的帮助，惠特尼第一次体验了高雅生活。她在北京的一家合资企业王府酒店购买名牌品牌在香港半岛集团和中国军队之间。她参加了奢华的晚餐。她用砖砌成，建造了一家与关系相关的大型交易制造商的立面。

解放军企业造成的腐败是传奇性的，正在削弱中国的作战能力。我也目睹了军事腐败，当我被指派与中国联系的公司，被一名中国海军军官接触，提供中国的战舰走私啤酒。1996年，惠特尼自己创业，成立了一家

公司，她用英语称之为大洋。一年后，中国党委主席江泽民下令军方剥离其商业资产。

大洋房地产项目始于天津的房地产项目。中国海运公司天津分公司向惠特尼投资了第一个100万美元,这种联系后来将被证明是不祥的。但在惠特尼开发了三个项目并增加了她的净财富后，天津开始感到渺小。

惠特尼想要一幅更大的帆布，在西北90英里的地方，北京在招手。和我一样，她也渴望在一个充满机会的国家做一些了不起的事情。那种不被驯服的野心，那种创造我们生活的疯狂渴望，驱使我们走在一起，为我们的伙伴关系提供了潜在的逻辑。惠特尼把她的雄心壮志写进了她的公司的中文名字——太极。这两个词来自于中国古代历史学家司马迁的一句话，他观察到人类的生命可以像泰山一样重，或者像羽毛一样琐碎。她就是这样看待自己，最终看待我的。我们会一无所有，如果我们最终从我们的生活中毫无所有，那也不重要。那为什么不去做这一切

呢？这是她人生的座右铭，如果没有这种态度，她就永远无法从那堆东西的底部拉到顶端。她的家乡甚至都不是一个三线城市。她的家人骨折了。在我看来，她同父异母的兄弟和同父异母的兄弟是无用的。但是，在上帝说，她不会像羽毛那么琐碎；她和我在泰山一样重。

1999年，惠特尼搬到了北京。她在首都最华丽的商业地址——东方广场租了一间办公室，目的是预测权力、成功和信誉。她利用了自己为军队工作之间的关系，开始向渴望扩大服务的国有电信公司出售IBM服务器和其他设备。她像疯狂一样联网，向中国共产党高级官员提供独家职能的邀请。

和亚洲信息公司的田爱德华一样，惠特尼发现，要想打开中国成功的门，她需要两把钥匙。一个是政治上的盗窃。在中国，企业家只有迎合共产党的利益才会成功。无论是街角商店的店主还是中国硅谷的科技天才，每个人都需要系统内的赞助商。第二个

要求是一旦有机会就能够执行。只有拥有这两个钥匙才有可能成功。这就是惠特尼打算做的事情，以及我进入照片的方式。

惠特尼和我在很多方面都很匹配。当她给我讲她出身卑微的故事时，我看到了我自己。我们都比婚姻市场晚了，所以这也有利于我们。我们都渴望成功。

我们的联盟在个人的层面上体现了中国现代化的故事。19世纪，中国学者官员主张中国学习应该是中国未来发展的核心，而西方学习实际使用。学者们称其为中学伟帝，薛学魏勇。惠特尼代表中国学习，我代表习学，或西方教育。

我从字面上和比喻上都来自中国的外围，加入惠特尼的核心。

惠特尼邀请我去一趟中国的心脏之旅。河的每一个弯都带着我们更深了。随着每一个转折，我们就越来越成为了中国“体制”的生物，这是一个中国代号，用来表示来自中国共产党最高层的政治和经济权力的独特

结合。虽然中国14亿人中的大多数都在这个体系下度过，但我们加入了它，并在其内部蓬勃发展。

2002年初夏，我和惠特尼去了加拿大的度假胜地班夫，进行了为期10天的旅行。惠特尼认为，一起旅行是了解潜在伴侣的最好方式。对我来说，这是一种展示我在西方世界航行的才能，展示我在西方学习的“实用”。我们以另一种方式相互补充。我自然很好奇；惠特尼更封闭了。她需要有人把她从舒适区撬出来，推她下去，邀请小巷，事实上，找到另一条去游泳池的路。她相信我是她的向导。我安排了一切。我预订了从温哥华来的玻璃天花板的洛基登山家，以及我们在费尔蒙特城堡路易丝湖的住宿，房间可以俯瞰同名的湖。我们在最好的餐馆吃饭，欣赏着原始的美景。我们一起探索，看到彼此更深入，在一个我们自己的气泡中，沐浴在那一刻。

回到北京后，惠特尼走近我，说现在我们已经准备好进入我们关系的下一个阶段，

她需要让我们的工会得到一位特别朋友的支持。这样，另一扇门就打开了，我们的生活就会再次改变。

第〇六章

我很好奇，我为什么还要得到另一个批准的印章。我已经见了惠特尼的父母，惠特尼在班夫度假的路上测试了我们的关系；我真的需要别人的祝福吗？所以，在2002年夏末，我带着忧虑准备吃晚餐。

惠特尼在北京凯悦酒店地下室的广东餐厅粤婷。这家酒店证明了中国在本世纪头十年的想法——

有点俗套，也有点夸张。定制的毛绒椅子和光滑，乌木桌子补充了意大利大理石地板和黄金装置。

这些客户中有在北京共存的两个中国人的代表。其中一个刚有钱，滑稽。那些故意把这些标签留在夹克袖子上来炫耀这些品牌的男人。另一个中国，官方的中国，避免了

闪光，以逃避不必要的关注和潜在的嫉妒。

惠特尼和我早早到达菜单，检查她预定的私人房间。惠特尼告诉我，我们的客人是一位重要的老人，她非常尊敬他。她告诉我，她只会在饭后透露老人的身份。我不知道我们主持主持谁。我只知道它会影响到我们的未来。

就在6点半前不久，我们登上圆形大理石楼梯到凯悦酒店的大厅，并前往前门等待我们的客人。

我们穿着很漂亮；惠特尼穿香奈儿，我穿了一套西装。一辆由司机驾驶的黑色宝马走了出来，一位相当朴素的中年女士穿着蓝色马克斯马拉服装，穿着花围巾。惠特尼把她介绍给我张艾，或者“张阿姨”，用可爱的尊敬的中国称呼一个年长的女人。

张阿姨带着欢迎的微笑，让我立刻放松了。惠特尼把手放在她身边，护送她下楼，走进我们的私人房间。张阿姨径直走到贵宾席，上面放着一张餐巾，像孔雀扇。

当我们吃蒸石斑鱼和炒中国花椰菜时，张阿姨向我提出了关于我的背景和教育、上海、美国、香港、私募股权和手掌的问题。她扮演了一个好奇的老人的角色。惠特尼除了没有告诉我她的事外，她是一个密友，对她很重要。饭快结束了，我还是不知道她是谁了。

宴会一开始，我就否认了她是一个高级官员或嫁给了一个高级官员的可能性。在我看来，这些类型属于一个单独的物种。他们的行动与我们平民不同，说一种特别生硬的普通话，上面点缀着像“组织”（为共产党）这样的流行语。和他们的对话是中文版的你在华盛顿特区听到的环城公路内部的聊天，谁在上升，谁在下降，什么新政策正在出台。这些角色也从未独自旅行过，他们总是谄媚的助手在里面吃饭时被驱逐到私人房间外的桌子上。张阿姨独自来到凯悦酒店，没有表现出中国政治精英的任何特质。

事实上，张阿姨似乎是我们中的一个。

当然，富裕，自信，但在我们的遗传范式内。她很平易近人，皮肤也很舒服。尽管如此，惠特尼还是有一些关于她的谦逊的天赋，以及惠特尼对她的明显的尊重，使她在我眼中显得与众不同。

饭结束后，惠特尼和我跳着多步舞，向一位受人尊敬的客人告别。我们带她上楼去看等着她的车。我打开乘客车门，把手放在门框上，以确保她不会撞到头，然后慢跑给她的司机小费。司机在中国很重要。聊天司机要为许多官员的垮台负责，所以让他们高兴是很重要的。我在凯悦酒店的入口处回到惠特尼身边，我们站在那里挥手。张阿姨摇下车窗，微笑着，汽车驶进入北京夜间交通，消失了。

我转向惠特尼，直到那时我才知道张阿姨是张北里，当时中国副总理温家宝的妻子。I这是一个公开的秘密，温家宝将接替朱镕基在2003年下一任总理的。温家宝很快成为中国政府领导人和中国共产党第二有权力的

人。惠特尼和他的妻子是朋友。我很沮丧。

惠特尼在2001年，在惠特尼抵达北京大约两年后遇到了张阿姨。张阿姨刚满60岁，她的丈夫是负责管理中国加入世界贸易组织的副总理。惠特尼被邀请参加张阿姨也参加过的一个女孩之夜。那天晚上，惠特尼的磁性个性被充分展示；她引用了经典作品，完全吸引了张阿姨。两人交换了电话号码，张阿姨告诉惠特尼给她为“阿姨”，这表明她愿意考虑一段更私人的关系。然后惠特尼做了一些其他一些中国人会做的事情。她没有联系到张阿姨。

惠特尼知道，当在中国培养一个有影响力的人时，追求者永远不应该表现得过于急切。其他人会骚扰他们的目标，并拒绝接受暗示。但惠特尼知道中国精英阶层的心理状况。这么多人想从与张阿姨的关系中获利，惠特尼需要分开。她是一个出色的性格判断者。在他们第一次见面时，她曾大肆表演。现在她站在水里，等着。

一周后，张阿姨咬了咬。她打电话给惠特尼，责备她没有伸出援手。“我们谈得很好，”她说。

“你为什么不联系我呢？”我一直在想你。张阿姨建议他们再见面。这一次，环境更为亲密：两人的安静晚餐。

惠特尼是梳理他人生活细节的大师，在一个建立人际关系对成功至关重要的世界里，这是一项关键的能力。一旦她决定张阿姨是一个值得培养的目标，惠特尼就开始尽可能地了解她。

惠特尼发现了为什么张阿姨没有表现出在其他中国官员的妻子中如此常见的声音。首先，她并不是红色贵族的孩子。她的父母都是平民，所以她不是在北京由保姆照顾的简朴气氛中长大的，不吃专门供应链的食物，不像派对名人的后代那样上精英学校。此外，张阿姨在她丈夫的崛起迫使她就座之前就有了自己的事业。在那份职业生涯中，她会和各种各样的人和睦相处。

张阿姨于1941年第二次世界大战中期出生于中国西北部的一个贫困地区甘肃省。1949年中国共产党革命后，她来自沿海的浙江留在中国西部。她曾就读于甘肃首都兰州大学，主修地质学。1968年，她和温家宝读研究生。温家宝在北京毕业后，被派往甘肃领导一个地质调查小组。

Word说，比文年长一年的张阿姨在追求温。她很外向，喜欢唱歌和跳舞，她经常出现在他的宿舍门口，主动提出给他洗衣服，这赢得了他的心。作为一个认真的书虫，温被她活泼的个性和对冒险的热爱所吸引。她向我们展示了一张他们两人在中国偏远西部山区地质项目的照片。张阿姨笑得很灿烂；温的脸毫无表情。

在甘肃停留后不久，温家宝把他的工作重点从地质工作转向政治，在共产党的职位上爬上省地质局的阶梯。张阿姨成为了她丈夫的首席啦啦队长和顾问。她活泼的性格和冒险的意愿补充了他内向、谨慎的天性。

两人结婚，1982年，温从甘肃被调到北京，在地质矿产部党委任职。担任地质副部长后，1985年温大大晋升为中国共产党中央委员会办公厅副主任。总办公室是党各职能的主要看门人，有点类似于白宫办公厅主任办公室。它处理党的重大会议的后勤，就关键议题的政策文件，并将党的决策传递给安全部门、政府部门、国有企业等利益相关者。

中共办公厅主任俗称中国的“首席太监”，这是对中国帝国过去的倒退，当时被阉割的男性是紫禁城内行政劳动力的支柱。1986年，温成为“首席太监”。在接下来的七年里，他将担任总书记，服务而是三位“皇帝”：共产党总书记胡耀邦、赵紫阳，最后是江泽民。

在正常情况下，为三位党内主席工作是一件相当了不起的成就，但在这段政治动荡时期，这简直是英勇的。党长清洗温的前两个老板，胡耀邦和赵紫阳，没有镇压学生示威者。1989年军队袭击天安门广场后，强硬

派选择了他的第三任上司江泽民。尽管如此，温还是被搁置了。

温家宝最大的考验是在1989年5月19日凌晨5点，当时天安门广场周围大规模抗议的高潮。他陪同中共中央总书记赵紫阳前往国务院与数千名聚集在那里的学生示威者举行临时集会。在中国中央电视台播出的一份漫无目的的声明中，赵向抗议者承诺，该党将真诚地与他们谈判。他没有说真话。赵没有说的是，党的长老已经决定清洗他，并动员中国军队清理广场。赵访问天安门事件一天后，强硬派总理李鹏宣布戒严。两周后，也就是1989年6月3日晚，中国人民解放军向抗议者开火，到6月4日上午，数百人死亡。在天安门广场上，坦克夷平了民主女神，一尊类似于艺术学生们高举的巨大的毛主席肖像对面的自由女神像。在接下来的15年里，赵将被软禁，直到2005年1月17日去世。

镇压结束后，党内调查人员淘汰了数千名站在赵对中国未来更加自由的观点一边的

官员。但在张阿姨的建议下，温避免了清洗。似乎确实涉及到忏悔。1989年后的近十年当他在党的官僚机构的核心，温只穿着毛西装，穿着他对党的忠诚真的在他的袖子。温家宝第一次穿西式服装出现是在1998年，当时的中国总理朱镕基将温家宝从党的最高政府副总理。

温的个性救了他。说他实际上是一个政治太监可能太分了。然而，他非常小心；他从未侮辱或威胁过任何人。他设法建立起来，并避免与政治派别有任何联系。与大多数官员相比，他都留在了自己的车道上。要想得到他的职位，他显然必须有野心，但这是一种克制的野心，不会威胁到党的高点的同志们。当朱镕基在2003年3月被任命为总理，温家宝自然妥协候选人。

作为总理，温培养了人民的形象。2008年四川发生大地震时，温宝穿着一件有褶皱的夹克和履带鞋迅速赶到现场。中国人开始叫他温爷爷。

温家宝的强势诉讼变成了一个弱点。他似乎确实拥有一个更自由、更开放的中国的愿景。在他的老老板赵紫阳被软禁后，温是中国唯一继续公开谈论普世价值观，如自由和民主。不过，温家宝非常重视中国权力结构的规则，严格限制了总理的管辖权。温家宝的工作是管理政府。只有超过温家宝的中共总书记胡锦涛才能推动政治改革。他从来没有这样做过。

我对观察温家宝、与惠特尼、张阿姨和他的孩子们交谈的印象是，他对民主的看法是有抱负的。

他谈到了这个问题，但他不想打破现状，也不想做一些必要的事情，让中国成为一个更自由的地方。理解——他有时可能会说话，但将继续在系统的规则——是温得到和继续工作的关键原因。

温太信任他的家人，尤其是张阿姨。他把太多的事情委托给了她，并让他的孩子们从他的名字中获利。他只对工作什么不感兴

趣。与演奏中国弦琴二胡的朱镕基或喜欢打桥牌的邓小平不同，他没有任何爱好。他是个工作狂。他把其他的一切都留给了张阿姨。

张阿姨喜欢被人包围。她收集了它们。当她带着人们来看她的丈夫时，他们和他拍了一张照片，然后四处展示，以证明他们在北京有联系。她从来没有学会警惕。大多数官员及其家人都有守门人，他们会屏蔽人们，压制不讨好的新闻。张阿姨缺乏这个基础设施。她没有关闭开关，也没有过滤器。这就解释了为什么她购买的珠宝会成为香港八卦杂志上耸人听闻的话题。张阿姨是在游戏。

I. 在中国，妻子一般不使用她丈夫的名字。

第〇七章

真正让惠特尼感兴趣的是，张阿姨对她丈夫事业的支持并没有阻止她追求自己的事业。在甘肃省，张阿姨专门生产宝石，并将成为中国珠宝行业的一名开拓者。1983年，

两人搬到北京，张阿姨在中国地质博物馆开设了第一家宝石展室，成立了宝石矿物研究办公室，成立了名为《中国宝石》的杂志，帮助建立了中国第一家宝石鉴定服务。1992年，当她的丈夫在党的官僚机构的核心工作时，她成为了国有的中国矿产和宝石公司的负责人，该公司在中国各地采购和销售宝石。在这个职位上，她开始国家投资于珠宝初创企业，当时中国经济正在腾飞，中国女性又开始佩戴珠宝。在这些新公司中有一家叫做北京钻石珠宝公司，这是一家可以获得最好的石头的零售连锁店。1997年，作为公司总裁兼首席执行官，张阿姨带领北京钻石在上海证券交易所上市，在管理股票上获得了可观的报酬，并获得了钻石女王的绰号。

你很难说张阿姨进去纯粹是为了钱。北京钻石公司是第一批在上海交易所上市的国有企业之一。

她认为自己在中国创造了一个新的产业。她也被一种想做一些不寻常的事情的愿

望所抓住。

1998年，温家宝离职晋升为副总理后，张阿姨从球员转为珠宝行业的裁判，执掌国家宝石检测中心，中国主要宝石鉴定中心。阿姨告诉我们，她接受这个职位的原因是，她想消除任何关于她以某种方式通过与丈夫的关系赚钱的看法。此外，作为一家上市公司的官员，张阿姨将被要求透露她个人财富的细节。她也想避免这样做。对她丈夫来说，这是一个关键时期，因为他正在被培养为更高的职位。任何可能阻碍他晋升的真正的或明显的问题都必须消失。不过，张阿姨成功地建立了一个行业和上市公司的经验还是激起了她对交易的兴趣。惠特尼确信张阿姨可以成为未来与她冒险的完美合作伙伴。

惠特尼需要了解张阿姨生活中所有的球员。她遇到了这对夫妇的两个孩子温云松，温温斯顿，和文鲁春，张百合。和许多政党精英的后代一样，两人都在美国获得了研究生学位。温斯顿·温在西北大学凯洛格管理学

院的工商管理硕士，而妹妹莉莉在特拉华大学获得了类似的学位。

莉莉有个小孩子的性格，把发脾气和沉默的治疗混在一起。她经常对着父母尖叫，表现得像个被宠坏的孩子。据报道，1998年毕业后，莉莉曾在不幸的华尔街雷曼兄弟公司工作，该公司在2008年的金融危机期间倒闭。据报道，莉莉还住在特朗普广场，这是一个可以俯瞰曼哈顿哈德逊河的豪华公寓综合体。后来，她加入了瑞士信贷第一波士顿，然后回到北京，开了一家咨询公司，富马克咨询公司。《纽约时报》在2013年报道称，投资银行J.P。从2006年到2008年，摩根向富马克支付180万美元帮助中国客户。《纽约时报》还报道称，与这笔交易有关的是，美国。美国证券交易委员会曾调查摩根大通违反了《反海外腐败法》，该法案禁止美国公司向外国官员或其家人提供任何有价值的东西，以获得不正当的商业利益。

温斯顿没有他妹妹那么令人讨厌，但他

同样雄心勃勃。他决定了私募股权。2005年，他由日本软银旗下的SBI控股公司和新加坡政府的投资基金淡马锡投资，创立了新地平线资本。

新加坡的国有投资基金是一个被称为“王子”的组织，他们是共产党大人物的儿女）。与新加坡政府有关联的各种公司都投资于温斯顿的公司，以及与党内总书记江泽民的孙子有关的资金等。在世界上所有的人中，新加坡人都知道这款游戏是如何在中国进行的，并从中获益良多。最终，中国领导人的许多其他儿女将跟随温斯顿进入私募股权领域，并从新加坡获得资本。温斯顿是一个早期的采用者。

惠特尼和我认为温斯顿打得太激进了。我们担心他会让同时代人的交易，制造敌人。温斯顿的公司在这些公司计划在全球证券交易所上市前不久收购了这些公司的股份。这些交易都是肯定的赌注，因为这些业务已经相当成熟；我们这里说的不是天使投资者。

有很多钱在追逐这些机会，但温斯顿似乎没有分享它们，而是试图主导这个领域。他安排父亲去拜访这些公司，基本上是对他们宣称："如果你让我比其他人先进来，看看我能送谁。" "我们认为这是不明智的，使他成为嫉妒的竞争对手的目标。

当惠特尼走近张阿姨时，她觉得更愿意给孩子们提供建议了。我记得惠特尼告诉温斯顿，"你可以赚很多钱而不会得到很多关注。你为什么不在幕后赚钱呢？但是温斯顿，就像我的老同事冯波和他的红色劳斯莱斯一样，被聚光灯迷住了。他喜欢站在大舞台上。我们不同意。

最终，人们和新闻报道，通常是故意的，并没有区分温顿的公司赚的钱和他的个人财富。如果他的基金在投资中赚了5亿，他们会说他赚了5亿，而实际上他的份额只是其中的一小部分。我们告诉张阿姨，他在阴影下工作本可以做得更好。他没有听。

温家宝的妻子和孩子的经济成功总结在

中国谚语："当一个男人获得启蒙[或者在这种情况下是首相]，甚至他的宠物升上天堂。"也就是说，惠特尼和我都不相信温总理才完全意识到他的家人会员已经成为亿万富翁。我相信温家宝的女儿向外国公司收取了高额的联系费用。温斯顿经营着新视野公司，张阿姨会见了几十个兜售机会的人。与此同时，每个家庭成员都在收集豪华车。但总理似乎并不知道这意味着什么。

当张阿姨回家时手指上有一块肥石头，或者一个无宝的玉手镯，温会用一个地质学家的眼睛，而不是一个经验丰富的珠宝家的眼睛。温从未在一家商业企业中度过过一天。当他还是一个低微的官员时，他去了政府食堂，吃掉了放在他面前的任何食物。在家里，他吃了厨师准备的任何东西，而且不知道费用。他从来没有去过爱马仕的商店。这是他唯一一次带着随从去一个购物中心。他不知道一个手提袋要花1万美元或更多。他身上有什么东西让乔治·H。W.布什1992年访问了一

家杂货店，以及他对条形码扫描仪的困惑反应。普通人的日常生活似乎在温总理看来是一个谜。

其他人则有更有偏见的观点：他们拒绝了温被家人欺骗的观点，并认为他选择不采取行动。2007年9月，根据维基解密公布的文件，美国主要投资公司凯莱尔集团的中国业务负责人告诉美国外交官，温家宝“厌恶家人的活动，但要么无法或不愿限制这些活动。这位商人有传言说，温家宝曾考虑离婚，但“受到突出地位的限制”。

惠特尼和我都不买。我们观察到阿姨和她丈夫之间有的正当感情，我们的本能告诉我们，温只是没有过多关注他妻子和孩子的事务。他有更大的担忧，在内心深处似乎确实希望中国变得更加开放和民主。

2003年3月温家宝被任命为总理后不久，全家搬进了北京中心的一所庭院住宅。中国总统没有白宫，美国海军天文站没有白宫。在北京，中共拥有数百处房产，并发放给住

在这些家里的中共高级官员，直到他们去世。这些房子通常由他们的孩子继承。这给北京市长办公室带来了一个令人头疼的问题，他们需要为中国四分之一的政治精英获得更多不断减少的四合院供应。在中国帝国时期，当一名高级官员退休时，他和他的家人离开了首都，把他们的知识和联系带回了家乡。现在没人会回家了。温斯顿和莉莉肯定不会回甘肃了。

当温斯夫妇搬进他们的新家时，张阿姨和惠特尼在东方广场的半层开了一间私人办公室，离她的住所只有不远的车程。惠特尼成为了张阿姨最亲密的女伴侣，同时扮演朋友、顾问和红颜知己。我对惠特尼融入张阿姨的世界的能力感到惊讶。这就像一部关于宫廷生活的中国肥皂剧，在那里，侍女们争夺皇后的注意。数百人想接近张阿姨，但惠特尼打败了他们所有人。这是一个艰苦的培养和预测她的需要的过程，所有这些都是基于惠特尼对张阿姨的生活和家庭的亲密了

解。张阿姨还没意识到她需要什么东西，惠特尼就提供了。在她这样做了几次之后，张阿姨就被迷住了。

惠特尼和我分享了她培养张阿姨和其他党内成员的计划。在中国这个层面上导航人际关系是如此复杂，惠特尼需要一个她可以完全信任她可以制定战略的人。每一种关系都有自己的计算和维度。

我们一起研究了这些问题，衡量我们的交易对手想要什么，是什么激励了它们，以及如何让他们帮助我们的事业。“我应该这样还是那样接近她吗？””她问我。“你认为她会怎么反应？”“我成为了世界上一个可以和她一起探索这些问题的人。它使我们更亲密，加强了我们的亲密关系；这是我们反对世界。

在中国的权力中心服务张阿姨成了惠特尼的生活。每次阿姨需要她，惠特尼就在那里。她沉浸在张阿姨的世界里，其他的一切都消失了。我们俩都是这样的，他们迎合了

其他人的奇想。我们就像那些清洁鳄鱼牙齿的鱼。

当时，张阿姨是惠特尼职业生涯棋盘上最重要的作品。惠特尼的目标是成为北京的比赛大师。这可能会有巨大的财务回报和巨大的声望提升。但也有解决如何运作这个系统，尽可能解决共产主义中国提出的难题。惠特尼被迫接受这个挑战，她以北京很少有人能比上的凶猛。

为了让张阿姨有用，惠特尼必须加深他们的关系。惠特尼与一位室内设计师合作，惠特尼领导了重新装修温斯夫妇的新住宅。东家明巷的房子位于紫禁城东部的老公使馆区，这个社区是在19世纪60年代清朝失去鸦片战争后的英国和中国被迫允许西方在北京的外交使团。对我来说，总是有点讽刺的是，中国总理睡在共产党所谓的“外国帝国主义”的同一间卧室里。

温斯家的房子是小巷上的三间住宅之一，都是由党内官员居住的。这些房子停在

一扇高高的、石板灰色的大门后面。士兵们操纵内部，通过《绿野仙踪》中的窥视孔与外部交流。温斯夫妇居住的建筑是一幢杂乱的两层砖砌大厦，是车道上的最后一栋房子。一个宽敞的院子环绕着这个房子。前门通向一个大门厅，左边是一个宽敞的客厅，右边是一间餐厅。一个宽阔的木制楼梯从楼上的生活区凸下来。

惠特尼建议张阿姨在楼下铺上意大利大理石。这是北京的问题。她选择了固定装置，选择了黄金，而不是更柔和的刷丝镍色。惠特尼甚至提出要安排这项工作。但这是不可能的。由于安全考虑，政府的一个特别部门负责翻新。张阿姨总是抱怨工艺差，价格高。

我参观了这所房子，一次是为了庆祝温斯顿儿子出生的第100天，这是中国的传统。虽然这所房子足以容纳三个家庭，但我很清楚，它的一些成员对和几代人住在一个屋檐下感到愤怒。温斯顿的妻子是他在美国学习时认识的，她似乎一直想和她分开生活她可

以在她的婆婆张阿姨和她的脾气暴躁的嫂子莉莉的控制下离开法律。

我们认为莉莉的爱情让张姨妈头疼，惠特尼很快就参与进来了。莉莉最初被一位胖胖的中国商人追捕，徐明是来自海滨城市大连的大亨，在房地产和塑料领域赚钱，拥有一支中国职业足球队。

2005年，《福布斯》杂志估计他的净资产超过10亿美元。两人一起去度假，期间许明和莉莉自拍。

他开始展示，声称他即将成为温总理的女婿。这一俗气的举动很大程度地说明了莉莉对男人的品味。

惠特尼认为，像徐明这样的人，虽然非常富有，但却有太多的包袱。徐属于大连前市长薄熙来领导的一个党系，薄熙来是一个“不朽的共产党”的儿子。有传言说，徐的大部分财富都是非法的，多年后，徐确实被判腐败罪并被判处入狱。（2015年，他意外去世，享年44岁。）后来，另一个崇拜者刘

春汉出现了。

刘非常符合我的模式。他曾在海外学习，在牛津大学获得博士学位和哈佛大学工商管理硕士学位，并在麦肯锡咨询公司和摩根投资银行士丹利工作。刘的父母是上海的低级政府雇员，和我一样，也不属于红色贵族。他也是个平民。

莉莉接受了她母亲的建议，给了他一个机会。刘的学术记录和简历给了她吹嘘的权利。惠特尼和我很惊讶刘对莉莉很感兴趣。她很任性；我们看不出他会怎么高兴。在我看来，他们一结婚，莉莉就看不起刘的父母，因此他们很少去北京看望他们的儿子。在中国，妻子传统上会嫁给丈夫的家庭，即使她没有娶他的名字，但莉莉不会结婚。

刘愿意让他的父母遭受这些小轻视，因为嫁给中国总理的女儿提供了机会。多年后，惠特尼和张阿姨试图让刘被提升为副部长职位，这意味着他将成为一名“高级官员”或高根人。这种跳跃是任何官员职业生涯中最

重要的一次。它不仅承诺获得更慷慨的养老金，并获得最好的医院、最好的医疗保健和最好的食物；它还预示着人们进入政治权力的大厅。然而，刘的晋升并没有实现。不过，由于他和莉莉的婚姻，他看到了一个他永远不会看到的中国。

惠特尼和张阿姨的亲密关系惹怒了孩子们，尤其是莉莉，他们会大声抱怨母亲喜欢惠特尼而不是她。惠特尼试图通过陪同莉莉参加时装秀和其他活动来阻止一场冲突。她指示我和莉莉的丈夫交朋友。但坏血仍然存在。

张阿姨最亲密的男性朋友是梧的前厂长黄旭怀，他来自长江流域的一个小镇。这对情侣于1992年相识，当时黄26岁，经济困难，张阿姨51岁，刚刚开始了她作为珠宝大亨的职业生涯。黄跟着张阿姨来到北京，试图追随她的随从，纯粹出于勇气，成功了。张阿姨让他在其中一家钻石公司找到了一份工作她管理。后来，当张阿姨和惠特尼一起搬进

东方广场时，黄自己住在张阿姨旁边的一间小办公室里。他的名片上写着：“给温家宝夫人的办公室经理。”

当然，无论张阿姨去哪里，黄都会跟着走。虽然她从来没有任何直接的证据，惠特尼怀疑黄，尽管他的举止粗俗，却是张阿姨的情爱。我们称他为弥手，这个词来自古典汉语，意思是“贵妇的男人”。简而言之，一个舞男。这不是党精英的安排。男性官员有情妇，有时也有十几个。但很少听到女人能留住男人。很多时候，惠特尼会想知道张阿姨在黄身上看到了什么。但我们已经知道，张阿姨很特别。

就像那些聚集在中国高层领导周围的情妇一样，在我们看来，黄把他的整个人都扔给了张阿姨。

处于她高层的人并没有经常遇到这些机会。周围总是有保镖、助手和司机，所以很难放纵私人的欲望。当像黄这样的人发生时，显然奉献了他的灵魂，很难抗拒。此外，张

阿姨总是需要做一些不愉快的事情。惠特尼在那里促进业务并提供建议。但张阿姨也要求有人帮她洗衣服，让人们出狱，或者让人离开。在我们认为，这些都是黄的优势。

张阿姨在中国的舞台上扮演了许多角色。她部分是一个木偶大师。她几乎完全控制了像黄这样的人。对于惠特尼，这种关系也是等级化的，但有更多的回报。张阿姨的所有关系都经过了健康而无情的计算和操作，但也有真正的情感。惠特尼和我想我们知道这个游戏是怎么进行的。我们不害怕她。

然而，惠特尼确实担心的是中国的国家。从她早年在山东开始，她就看到了腐败调查如何暴力颠覆她周围人的生活。惠特尼在中国精英中玩她高风险的网络游戏时，决心保持一种廉洁的气氛。正如我说过的，她的咒语是："如果你把我的尸体从棺材里拿出来鞭打，你仍然不会发现泥土。"在某种程度上，她这样说是为了向人们保证，与她做生意是一个安全的赌注。另一方面，她潜意识

地透露了一种担心，即在路上的某个地方，她也会被一个党领导的调查的煤炭撕裂。

从我们早期在一起开始，系统中的朋友和联系人就为惠特尼提供了快速的政府罪恶。她拒绝了他们。“你可以成为中国的领导人之一，”一位党的领袖宣称。惠特尼不感兴趣。“我再也不会回到山东的生活了，”在另一位中国高级官员告诉惠特尼，如果她打对牌，她可能成为中国第一位女总理后，她告诉我。

惠特尼担心像黄这样的骗子会给男人们带来灾难。他太傲慢了；他像一件武器一样挥舞着他与温氏族的关系。一天，他在长安街发生了交通事故，长安街是北京市中心的东西大道。一名警察对现场做出了回应，黄向他搭讪，引起了很多尴尬。惠特尼和我为自己的谨慎而感到自豪。我们并没有试图以快速赚钱的价格出售我们的访问渠道，我们保持低调；我们是长期的。但不是黄。像他这样的人很危险，因为他们吸引得太热了。

黄似乎利用温的名字来致富。据《纽约时报》报道，2004年，德意志银行聘请黄作为获得中国政府批准投资中国一家名为华夏的中型银行计划的一部分。《纽约报》援引银行文件称，尽管黄在金融领域没有工作经验，但他的薪酬为200万美元。德意志银行收购华夏银行的申请获得了批准。据《泰晤士报》报道，2006年，黄又从德意志银行获得了300万美元，尽管他实际为这批现金做了什么尚不清楚，德意志银行在被问及时也没有回答具体问题。惠特尼和我不赞成这种活动。惠特尼警告了张阿姨，但她似乎不愿意控制黄。

当时我并没有意识到，但2002年夏天晚上我和张阿姨的晚餐包括面试和个人审查。惠特尼已经决定她可以相信我，但张姨妈的观点也同样重要。我不仅被认为是惠特尼的潜在对手。这两个驱动的女性正在对潜在的伴侣做出判断。他们不知道我们最终会如何合作，但他们需要相信我会是一个很合适的

人。我的丈夫是惠特尼的素材吗？为了实现卓越的目标，我是否具备必要的商业头脑来补充张阿姨的政治影响力和惠特尼的网络天赋？最后，也是最重要的是，我能完全被信任吗？

我准备进入中华人民共和国权力中心的紧密圈子。除了我在财务问题上的专业知识外，吸引他们的品质是我是一个空白的。我完全是中国人，但我也在海外接受过教育。我没有行李。我不认识官方中的其他人，我的家人都不是官员。我没有隐藏的议程。

不过，惠特尼还是一直在玩三维国际象棋。到目前为止，张阿姨是她董事会上最强大的一块。带我去看张阿姨并不仅仅是决定我是否会作为伴侣合作的一种方式。这也表明张阿姨认为惠特尼有多重视他们的关系。就像张阿姨把惠特尼当作代孕女儿一样，惠特尼也把张阿姨当作母亲的形象。在我们订婚之前介绍我时，惠特尼给了张阿姨对她一生中最亲密的决定的否决权。如果我要成为

惠特尼的丈夫，我需要张阿姨的祝福。在中国，在这个层面上，信任是首要。如果张阿姨觉得她不能相信我，我和惠特尼的关系那时就结束了。

惠特尼潜意识地似乎在用男人的关系来模拟我们的关系。张阿姨之所以追求温家宝，是因为他思想认真，有能力，当他走向荣耀时，她可以坐上他的战车。所以，惠特尼也把我看作一个男人，在一个非常父权的社会里，他可以帮助像她这样有能力和雄心勃勃的女人实现她的梦想。惠特尼对张阿姨和温阿姨多年来能够保持如此亲密的伙伴关系，以及张阿姨如何培养和培养她的丈夫，直到他们的关系超越了典型的婚姻留下了深刻的印象。温斯夫妇卑微的根源也引起了惠特尼的共鸣。张阿姨唠叨的性格也是如此。就像惠特尼，张阿姨非常健谈，可以支配一个房间。在张阿姨和温家宝，惠特尼看到了她想和我在一起的生活。

惠特尼和张阿姨正处于合作的早期阶

段。惠特尼已经带来了有想法的人来见张阿姨。但他们还没有确定的前进。在我们的晚餐中，惠特尼把张阿姨介绍给一个潜在的伴侣，他会帮助把这些早期的梦想变成一个有利可图的现实。君悦酒店宴会几天后，惠特尼回复说。“张阿姨说你还不错，”她分享道。我通过了考试。

第〇八章

惠特尼和我被张阿姨的精力和想要继续积极参与更广泛的世界愿望惊呆了。这并不是为了钱；她已经在钻石行业赚了一笔可观的钱，考虑到她丈夫作为党高级官员的地位，她的余生将得到国家的轻松补贴。I 当然，她经常换车；我们在凯悦酒店看到的黑色宝马让位于一个配备座椅按摩的雷克萨斯，最终被换成了一辆黑色的奥迪。但这是一个短暂的变化。她也喜欢买珠宝，但她更喜欢戴着玉手镯，而不是穿着闪闪发光的小玩意儿。

对于张阿姨来说，这是追逐的刺激。随

着温家宝准备成为中国总理，她想开拓自己的影响力范围，不要在场外作为与丈夫职业生涯无关的附件而枯萎。从她的婚姻开始，她和温一直在一个平等的基础上，她不会让这种改变。她保持着自己的日程安排，几乎没有陪同他出国出国旅行。她告诉我们，如果群众不看到她和他在一起，她就会有更多的自由去做自己的事情。她经常低调行事，尽管她没有像她女儿那样用别名掩盖自己的身份。张阿姨努力打造自己的道路，让人想起了希拉里·克林顿在丈夫比尔赢得白宫时的困境。张阿姨想要自己的空间生活，不要像党领袖的妻子那样褪色在墙纸上。对她来说，理想的舞台是生意。这是一款引人入胜的游戏，尤其是在中国不断变化和机遇丰富的时代。她喜欢做一名球员，结识朋友，吸收想法，判断前景，并采取行动。考虑到她的关系，她的关系很低，失败率。

　　不过，她所参与的并不像许多其他政党官员那样，仅仅是一场被操纵的寻宝活动。

温和张阿姨都不是共产主义中国创始人的后裔。这些人可以获得免税的购物优惠，而且通常是作为印钞许可证的独家合同。张阿姨和温阿姨一路爬上了党梯。他们必须努力。其他中国领导人的妻子们也对涉足权力游戏和成为玩家很感兴趣。我们称他们为泰泰爆炸，或“妻子帮”。但很少有人能和张阿姨相比。她是个爆竹，非常幸运，凭借她的商业经验，非常有能力和坚定。

我们认为，张阿姨与她的同行更加不同，因为她的商业活动对丈夫保密。其他中国领导人在他们家族的财政事务中发挥了积极作用。贾庆林于2002年至2012年在中国最强大的机构政治局常委任职十年，贾庆林等官员根本没有想到和他的女婿一起吃饭，我很了解他。老贾总是可以指望武装强大的地方官员给予他的女婿独家访问的商业机会。中共的最高领导人江泽民也派出了使者，代表他的孩子们和孙子孙女们施加影响。但张阿姨经营她的业务基本上没有文的知识或隐含的

支持。这有时会让事情变得困难，因为即使她，甚至我们，在国家总理的光环下运作，我们知道我们永远不能指望温家宝真正参与进来。

惠特尼和张阿姨口头同意，张阿姨将从我们的合资企业中获得30%的利润，我们和其他任何合作伙伴将分享剩余的70%。理论上，瑞典人也承担了30%的资本建设，但他们很少这样做。在他们提供资金的少数情况下，它总是在这个项目是一个肯定的赌注之后。张阿姨从来没有冒险过，所以我们在分配利润时扣除了他们的投资股份。

纸上没有任何东西；这一切都是在信任下完成的。这种安排一般遵循“行业标准”。其他政党高级成员的家庭也提取了类似的比例，以换取他们的政治影响力。模板总是可替代的，可以调整以适应投资机会。

中国官员、国有企业的高管和接近党的私人商人一直向张阿姨等内部人士提供机会，但这些交易不像中国红色贵族的交易那

么甜蜜。红色贵族可以进入垄断企业。一个例子就是在中国的高速铁路网上提供一种名为西藏5100的矿泉水的合同。据报道，这是邓小平的亲戚登陆的，他们为西藏的水几乎没有支付任何权利。从2008年到2010年，铁道部购买了2亿瓶这些东西。当该公司于2011年在香港证券交易所上市时，其市值为15亿美元。邓家族从未就其与该公司有关联的报道发表过评论。

不管怎样，张阿姨想不出那种果汁。

我们的交易需要更多的工作。没有人确定赌注。你需要在两个层面上的判断。第一个是基本的尽职调查。那就是我进来的地方。我分析了这个行业，对市场有良好的了解。我做了跑腿的工作，参观了这个网站，并深入研究了细节。第二种判断是确定提案的政治成本的能力。

潜在贩卖人口总是想要一些东西。要达成协议，我们值得与某人的政治派系或个人网络进行协调吗？感谢某人最终会得到他或

她的帮助值得吗？这就是惠特尼的专业知识，张阿姨依靠她的顾问，他们对潜在的合作伙伴进行了长期的猜测，以换取为我们提供机会。

随着我们关系的加深，我和惠特尼就不仅仅是“白手套”，保护了张阿姨的商业活动不受不必要的宣传。我们成为了合作伙伴。我们提供了财务、指导、判断，以及批判性的执行。张阿姨给了我们政治掩护。我们喜欢说张阿姨是我们的“空军”，我们是“步兵”，在战壕里猛击它。尽管如此，文氏和其他共产主义宗族之间还是有很大的区别。阿姨张的空军可能因为与国家总理办公室的联系而在纸上具有惊人的价值。但她不能依靠丈夫投任何炸弹。

我们把君悦酒店的悦亭餐厅变成了私人食堂。我们的备份是雷花园，这是一家米其林星级餐厅，位于香港赛马会北京分行附近耀眼的金宝街。每道菜500美元的鲈鱼是我们最喜欢的菜，还有一道价值1000美元的大鱼

气囊鱼酱做的汤。

部长、副部长、国有企业总裁和企业家都想邀请我们参加会议。我们一起在风景中寻找机会，评判那些想要进入张阿姨圈子的人的性格，仔细审查潜在的伴侣和候选人，寻找她丈夫可以填补的政府高级职位的空缺。

惠特尼和我都没有在午餐上花1000多美元感到不舒服。对我来说，这只是21世纪初在中国做生意的成本。事情就是这样做的。一个重要的因素是中国的“脸”概念。“每个人都知道，我们为汤、鱼，甚至蔬菜付出了可笑的价格。正是这个事实给了我们客人的脸。如果我买午餐供个人消费，我会把它看作是一个价值主张。但我来那里不是为了好玩，我去那里是为了做生意，如果我想在北京做生意，那就是午餐的成本。

2002年秋天，在我和张阿姨一起通过考试几个月后，惠特尼从中国海运公司的一个联系人那里得到了建议。惠特尼对那里的人

很友好；该公司曾经给了大洋一笔贷款。惠特尼的联系人称，COSCO希望出售其在平安保险公司的部分股份。平安保险公司是中国为数不多的几家获准提供全套金融和保险服务的公司之一。1988年，COSCO与招商银行和深圳政府一起是平安的三家创始股东之一。

2002年对COSCO的航运业务来说是一个困难的一年。该公司面临现金短缺，因此其首席执行官魏家福希望出售COSCO在平安的一小部分股份，以调整该公司的资产负债表。惠特尼联系了魏，并表示有兴趣购买这些股票。

魏并不反对将COSCO的部分股份卖给惠特尼，以及温家族。当时他还没有任何具体的要求，但对于一家国有公司的高管来说，得到总理家族的好处可能会达到他的目的。温家宝的光环让我们内部购买COSCO的股份。魏想卖掉平安3%的股份；我们想我们可以买下公司1%的股份，并认为张阿姨会对剩下的2%感兴趣。由于这将是我们与张阿姨的第一

笔交易，而且是一次性投资，所以它没有遵循730美元的模板。此外，我们缺乏资金来获得三分之一以上的分配。

这不是一个私下里的交易。我们得到的股票价格是高于其10%的资产净值，这是由一家会计师事务所确定的。当时正在谈判类似估值的销售，并不是全部通过。美国投资银行高盛在1993年以3500万美元的价格收购了平安10%的股份，大约在同一时间曾试图出售其股份，但没有找到接受者。（相反，高盛抛售了一家鲜为人知的阿里巴巴公司的股份，该公司最终成为全球最大的在线购物网站。

如果高盛继续持有这些股票，它可能会赚到数百亿美元。）

惠特尼前往平安深圳总部，会见了平安首席执行官兼创始人马明哲，对该交易进行了评估。如果张阿姨同意和我们一起去，我们和永利将会成为公司的大股东。马云并非无意中透露，香港和上海银行股份有限公司正计划购买平安的大部分股票。汇丰银行是

金融界的一个主要品牌，并不以风险投资而闻名。我们告诉张阿姨，我们认为平安的交易是一种低风险、稳定回报的交易。

张阿姨不是特别热心，莉莉反对。莉莉并不认为平安会特别有利可图，尽管在我们看来，她的预言更多地是因为她嫉妒惠特尼和母亲的关系，而不是对平安业务的任何了解。尽管如此，张阿姨还是被吓坏了。

惠特尼为张阿姨工作。她解释了我们的理由。保险许可证在中国是一种热门商品，各种类型的保险都是一个有前途的业务。我们强调，像汇丰这样的大公司如果认为投资很粗略，就不会向该公司投资。更重要的是，由于平安没有在任何证券交易所上市，我们不受与公司业绩无关的市场波动的影响。在中国，借钱购买资产是正常的，我们都必须借钱才能购买COSCO的平安股票。经过几天的辩论，惠特尼告诉张阿姨，如果温家不感兴趣，我们还是会继续前进。这时，张阿姨敲了敲桌子。

她拿着温家的支票簿。“我们进来了，”她说。

2002年12月，惠特尼理论上同意从COSCO购买平安3%的股份3600万美元。根据我们的协议条款，温氏家族将获得其中三分之二的股份，而大洋集团将获得剩下的股份。尽管如此，我们都面临着巨大的挑战；我们俩都没有钱买这些股票。

很难夸大当时我们需要多少资本。这是中国每个企业家都面临的共同问题。考虑到中国经济繁荣时期有大量的投资机会，我们所有人都被杠杆杠杆化了。这表明，中国市场是多么的疯狂，以及人们对中国未来的多么的热情贯穿于社会和金融世界。每个人都在下最大限度的赌注，正因为如此，每个人都缺现金。当然，许多赌注都没有成功。在中国100个最富有的名单上，每年有三分之二的人将被替换，原因是糟糕的商业决策、犯罪和/或政治动机的起诉，或者因为他们错误地与一个失去影响力的政党派系结盟。

任何经营规模可观的人都一定违反某种法律，无论是环境、税收还是劳动。所以，虽然回报可能很高，但你总是很脆弱的。当中国政府通过一项法律时，它总是使其具有追溯力，因此发生在几年前未受监管的事件可能成为今天的犯罪。

尽管如此，这些挑战并没有削弱中国一切都在指出的共识。21世纪是十年不间断、两位数的增长，巨大的雄心和巨大的成功，是历史上最伟大的财富积累之一。如果你没有完全杠杆化，你就落后了。如果你没有完全杠杆化，你就很愚蠢。

惠特尼每年向中国电信公司出售IBM大型机设备，继续获得约200万美元的可观利润，但我们仍然缺乏现金。事实上，时间太短了，即使在2003年我和惠特尼一起搬到东方广场的一套高档公寓后，我们仍然在向父母抱怨：10万美元，20万美元，只是为了帮助我们。我的家人在上海房地产市场赚了一小笔钱，他们都很惊讶。当我们第一次见面

时，惠特尼正乘坐一辆S600奔驰，在车队的顶端。

然后奥迪推出了一款配备了6升W12引擎的车型，她不得不拥有它。我们一起住在一套极其昂贵的公寓里，开着一辆在中国的车是海外的五倍。我们买了最贵的东西。但我们还是去找我父母找零钱。

“也许你应该缓和你的生活方式，”我母亲建议道。她和我父亲在一个贫穷的国家长大。我爸爸是父母不信任的孩子。我父母攒了钱，低下了头。节俭和辛勤工作使他们得以加入中产阶级。他们无法理解我进入的新世界，这个系统的逻辑迫使我们像岸上的水手离开一样花钱。

根据我的逻辑和惠特尼的逻辑，高端生活方式的装备符合我们的商业利益。如果你想在中国做最大的交易，你看起来不会软弱。那谁会和你一起跑呢？没有人。播出是比赛的一部分。

惠特尼的炫耀性消费也具有深刻的心理

层面。由于她卑微的背景，她肩上背着一块芯片。在某种程度上，她总是担心被轻视。她参加了一场“展示他们”的运动。惠特尼的汽车、珠宝以及后来的艺术品不仅仅是消费。他们是为了加强自己来对抗这个世界，用来反抗别人的嘲笑。

当惠特尼得知“北京A8027”的牌照正在出售时，她花了20万美元买了它，这样她就可以把它挂在奥迪上了。惠特尼不得不向北京警察局长合作，以获得使用她车上的车牌的许可。

车牌在中国是一个巨大的地位象征。在北京的街道上有许多不同的车牌。有来自不同服务部门的军事车牌。在中南海的中共总部设有车牌。那里有给外国人准备的黑盘子。这些盘子构成了他们自己的一种语言。随着北京的街道不断拥挤，拥有高级别的车牌是必须的。有了合适的车牌，你可以沿着只有公交车的车道上巡航，在人行道上开车，非法180度转弯，开红灯，停在一个喜欢的餐厅

附近的禁止停车区。

在一个符合良好的国家，一辆“A8027”的汽车转向了头。“A”意味着我们来自北京的城市核心。80意味着这辆车属于部长级别或更高的人。027年的数字很低，这意味着我们在某种程度上与中国内阁的国务院有联系。这就是为什么惠特尼需要警察局长签字。看起来我们的奥迪属于一个高级官员。在西方，如果你有钱，你可以买到梳妆台。不在中国。你需要关系。

我们以其他方式寻求地位。有一次，我们进行了一次世界巡演，寻找一个适合惠特尼比普通手腕更厚的玉手镯。最终，她花了50万美元找到了一个。艺术品也已经成为中国企业家成功的标志，所以惠特尼指示我开始参加拍卖。2004年，我们出价了两幅古董画，包括一幅宋朝对鸣禽的描绘，售价近100万美元。就像当时中国的几乎所有国家一样，它们的价值观都在上升。珠宝跳了十倍，有人给我们钱的十倍。但我们并没有真正获得

这些东西来实现收益。我们把它们锁在一个我从奥地利买的衣橱大小的古董保险箱里。它有大约30块手表的抽屉和古董的架子，还有一个完整的绘画免预约部分。

对我们来说，拥有所有这些东西是向我们核心圈子里的人们证明的焦点，我们也属于中国社会的顶端，超越了那些出身更高贵的人的蔑视。事实上，在我们的生活中，一切都必须是最重要的。她开的车，她戴的珠宝，她工作的办公室，这一切都成为了我们角色的一部分，反映了我们是谁。

我们同意永利的意见，我们将找到自己的融资来购买平安股票。惠特尼从一家制药公司获得了约1200万美元的桥性贷款。一旦我们有了股票，我们就用它们作为抵押品来获得银行贷款来偿还制药公司。温斯夫妇的股份是在一位中国商人的帮助下购买的，该商人向张阿姨提供了现金。

在帮助张阿姨买了股票后，商人给了她一些股票，但他为自己持有了一部分。商人

向张阿姨保证，他以后会把剩下的股份给她，但他从来没有给她。张阿姨无法解除他的股份，这些股份最终价值膨胀到数千万美元，这说明了温氏家族的相对弱点。

温家宝在理论上是党的等级制度中排名第二，但他缺乏共产主义血统和有点被动的性格使他不如他的其他人球员。温家宝的同志们在党的高层经常整理整个国家的司法系统的个人利益，利用腐败和其他刑事调查来处理政治对手。温要么不能或不会从事那种玩笑。家里没有人想到要通知其最有权势的成员温家宝平安或其他交易的情况。当事情恶化时，或者像这位香港金融家这样的人从他的妻子那里偷了数百万美元，我们就不能指望温家宝介入。

惠特尼、张阿姨和我决定，我们合并后的股份都将以大洋的名义持有，以避免公众对温家族的审查。我还加入了平安的监事会，我曾经了解过一家中国大公司是如何运作的。

当我回想起平安的交易，我不能说它是腐败的。尽管《纽约时报》将在2012年报道，我们支付的价格低于其他公司，但我们实际上支付的价格与其他两名同时买入的股东相同。我们支付的持续利率是每股不到50美分。此外，COSCO给我们的销售与海外交易没有太大不同。非上市公司的私人出售不公开。中国一家大型国有企业不会宣布希望出售其中一项投资，以调整其资产负债表，然后公开拍卖这些股票。只有有限网络内的人才会知道-无论该交易是在北京、伦敦还是纽约完成。

2004年1月，当平安在香港证券交易所上市时，股价跃升至我们支付的8倍。我们投资了1200万美元，突然间我们看到了近1亿美元。我想卖掉至少一部分股份来偿还银行贷款。但我们被法律禁止在香港市场出售我们的股票，因为中国对资本流动的控制禁止了中国在海外出售股票。根据中国法律，香港被认为是海外的。不过，香港的股价给了我

们一种感觉，只要有一点耐心，我们就会获得更大的收益。

I.2005年，该党向一名前国家领导人的每个家庭支付了1200万美元。

第〇九章

虽然惠特尼和我从2002年夏末就住在一起了，但我们还没有结婚。2004年1月17日，我们在香港正式注册，我们改变了这一点。惠特尼推迟了婚礼，想在我们上市之前确定这段婚姻的寿命。但一年后，她进入了计划模式。

就我而言，我并没有要求举行婚礼或结婚。在那些日子里，惠特尼在我们的关系中有比我更大的发言权，我让自己被她的热情所打动。

惠特尼知道这家四季连锁店正在香港建造一家酒店，并计划于2005年秋季开业。她预订了我们2005年10月的招待会，也就是我们合法结婚21个月后，她没有支付任何费用。

她采访了几十名婚礼策划者、花店和厨师，并在组建一个裂缝团队时仔细研究了摄影师的作品组合。她让我们上舞蹈课，为了学习音乐，她预订了一个完整的管弦乐队。为了制作她的婚纱，惠特尼飞往设计师王薇薇在纽约的工作室进行测量和制作。我穿着一件由汤姆·福特设计的黑色燕尾服。惠特尼还花了几天时间在她父母的衣柜里，用华丽的服装装饰他们的地方主义。

2005年10月的一个星期六晚上，也就是酒店开业一个月后，我们举行了婚宴。张阿姨从北京赶来，扮演惠特尼的代孕妈妈。这激怒了惠特尼的生母的愤怒，她曾一度抨击女儿溺爱张阿姨。“我是你真正的母亲！””她叫道。

我的父母和皇后学院的同学以及我在香港参加的一个行政工商管理硕士课程都在那里。总共大约有200人在那里。

惠特尼和我决定不在北京举办一个活动，因为我们想避免邀请谁，谁会坐在谁旁

边，谁是伴娘或伴郎，哪张桌子最接近我们的桌子。我们不愿透露我们与其他被邀请者的关系，我们也不希望被邀请者对透露他们与我们的关系感到不舒服。在西方，像我们这样的婚礼将是一个事件，一个让人们看到和被看到的机会。但在中国，信息被严格控制，恐惧渗透到系统中的地方，我们必须小心。在中国，联系构成了生活的基础；我们不想向潜在的竞争对手或广大公众透露我们的信息。

香港的婚礼仪式发生在我们婚姻中最幸福的时刻之一。惠特尼付出了很多努力来帮助我变成一个可以在中国体系中取得成功的人。我们已经进入了生产的状态。

招待会很华丽，精心编排，把我们描绘成一对完美的夫妇，在各个方面都很优越。但狂欢结束后，我们选择不度蜜月。我们在北京有许多事情要做。

我们一起做的工作很有趣。惠特尼和我正在进行一个项目，这将成为我们职业生涯

的基石之一。

它的起源融合了当时定义我们在中国生活的意外发现、运气、联系和努力工作。

我以前写过，我们打算利用我们的关系在中国做一些非凡的事情。而这样做的关键是土地。人们知道惠特尼和张阿姨关系密切，所以我们经常得到交易。我们花了几周的时间在惠特尼的家乡山东省寻找项目。在黄海海岸的简陋城市日照，市长会见了我们，市长给我们提供了一个半成品的集装箱港口。在一个部分完工的发电厂里，政府官员和我们喝了很多，以至于一个参与者脸倒进了沟里。

惠特尼热衷于投资，她认为她在山东的根将确保成功。但我注意到，很多地方都在开发集装箱港口和发电厂。竞争激烈，利润微薄；我想这将是一场垫底的竞争，所以我说服她推迟了。

回到北京，我们一直在试图争取一块土地来建造高端住房。2001年，惠特尼开始培

养一个名叫孙政才的人，他当时是位于首都东北角的顺义区的党委书记。和惠特尼一样，孙也来自山东的乡村。

孙是一个天生的领袖；他有唠叨的天赋。孙拱着眉毛，凝视坚定，并不是特别英俊，但流露了自己产生的和蔼可亲的自信。他的父母是农民，而不是红色贵族。由于努力工作和聪明，他爬上了党。

在山东大学毕业后，孙在北京毕业。与许多中国官员把家庭作业交给下属不同，他实际上写了自己的硕士论文。在他1997年毕业后，党委任他在农业部附属的一个研究所担任党委书记。从那时起，他搬到了北京顺义区的最高政府职位。2002年2月，他成为顺义党的书记，一个更强大的职位。

孙抵达顺义时，中国正将房地产部门向私人投资开放，该地区正从菜园和果园过渡到首都的一个卧室社区。由于北京首都国际机场，顺义成为封闭社区的首选地点，最初接待获得丰厚住房津贴的外籍商人和外交

官，很快就有了新中国人。

作为顺义的政府首脑和后来的共产党书记，孙向他需要作为盟友的人提供房地产项目。他给了惠特尼和我一块土地，因为我们和男人们有联系。他还批准向曾副主席、党委主席江泽民的密切盟友曾庆红的亲属出售土地。后来，当孙在一桩备受瞩目的腐败案件中被清洗时，该党指控他收受贿赂。我不认为不是这样。这更像是物物易货。孙把土地分配给了那些反过来促进了他的崛起的人。

2002年5月，孙从顺义晋升为秘书北京市市委书记，副部长职务。他加入了高根队。

惠特尼和我对孙的足智多谋和规划他前进道路的能力印象深刻。惠特尼认为孙有无限的潜力，并试图与他保持密切关系。除了大片土地，孙帮助惠特尼批准将我们的梳妆板安装在她的奥迪上。

首都党委秘书长是一项具有挑战性的工作。您的客户是国家一级的机构，如国防部、

国家安全、商业和外交部。他们有要求，你必须让他们保持快乐。好的一面是，你可以不受限制地使用权力的杠杆。虽然这份工作压力很大，但也可能回报很高。

孙先生并不缺乏野心和自尊心。在相对较短的时间内，他从农业部基本上是一个死胡同的学术职位，到管理一个拥有超过100万人口的地区，到在中国首都扮演核心角色。

到2003年初，我们还没有开发顺义地块，所以我们不得不根据一项新规则放弃我们的权利，即开发商需要更快地行动来开发他们的地块。外部人士认为，中国的房地产业务是一个印钞的许可证。

他们不知道使它如此危险的挑战。它受到高度监管，政策变化是不可预测的浪潮。

虽然孙已经从顺义搬来了，但我们还是参加了一个主菜，而且一直被列在当地政府的活动邀请名单上。在2003年顺义的春节派对上，发生了一些让我们开始思考的事情。通常情况下，这些都是无聊的事情：地区长

官或党委书记说了几句话；人们举起吐司，吃了几十道菜，穿过冬末的寒冷回家。但这一次，一个名叫李平的野蛮当地居民，改变了剧本。李指向与他的地区相邻的北京机场的代表，黑暗地警告说，如果机场“越过我们的红线”，他会阻止其扩张计划。“你得先来找我，”李说，脸喝得通红。

这是中国的一个疯狂时期，政府部门相互争夺土地、资源和许可证——考虑到中国的强劲增长，所有这些都意味着金钱。处于竞争地位的国有电话公司撕裂了彼此的线路，尽管从技术上讲，它们都属于国家所有。官僚们部署暴徒与其他暴徒争夺开发财产的权利。竞争对手的公共汽车制造商派帮派绑架他们的敌人。顺义区政府讨厌邻近的机场，并致力于阻碍其扩建计划，这已经不是什么秘密了。惠特尼和我想知道我们是否会参与制定休战协议。

惠特尼拼凑出了这个背景故事。两年前，也就是2001年7月，国际奥委会授予中国2008

年奥运会，引发了首都各地的再开发项目。随着北京与纽约、巴黎和伦敦争夺自己的建筑图标，长期搁置的计划突然可行，其中耗资7亿美元的中央电视台总部是世界上规模最大、最昂贵的媒体总部。

北京机场是重建的自然机场，因为它将是通往奥运会的门户。英国著名建筑师诺曼·福斯特参与设计一个令人眼花缭乱的钢和玻璃套终端，屋顶让人联想到龙的鳞片。除了开发新的在客运站，政府还批准了扩大机场货运业务的计划。机场不仅可以移动人员，还可以移动东西，北京的货物处理能力也急需升级。

国土资源部批准了一项计划，将机场物流中心引入顺义的红线。顺义反击，沿着边境铺设一条高速公路，封锁了机场。惠特尼得知，顺义政府也计划在高速公路的另一边设立仓库，创建一个相互竞争的物流区。她想出了一个想法：为什么不搁置高速公路，将机场的货运区与顺义区相结合，创建一个

庞大、更高效的产品进出中国的中心呢？这将是一个航空货运中心，叉车到处嗡嗡作响，保税仓库，进出口处理中心，检疫能力和严密的安全措施。显然，要想实现这一愿景，我们必须说服机场和顺义结束战争。

我们开始了解主要参与者：顺义主任李平和机场总经理李培英，尽管他们有同姓，却没有关系。I我们需要弄清楚是什么可能激励他们彼此和我们合作。

李培英是这个机场的传奇人物。他一开始是监狱的一名殴打警察，在搬进行政套房之前成为了机场警察局长。培英每天穿一件深蓝色西装，两大，穿一件白衬衫，因为早年摔倒而一瘸一拐。但虚弱并没有放慢他的脚步。他是个能干的人，最终不仅经营北京机场，还经营一家在中国各地拥有36个机场的公司。

培英乘坐私人飞机在中国各地穿梭，从北京起飞时在国际客机前穿梭。“李老板已经准备好飞了，”当他的飞机绕着宽身移动

到跑道前时，控制塔的电话喊道。

培英对自己寄予厚望。他拒绝了与北京警察局长一起吃饭的邀请，从而放大了自己的传说，但这并不一定是一个明智的举动。不过，作为大约4万名员工的领导者，培英仍然保持着一种人性化的空气。他在机场因提高工资，并像做好生意一样经营而受到喜爱。

培英安排了中国所有的贵宾们飞往北京。每次政治重量级人物登陆，培英都会在室内。他利用这段脸时间占了优势。作为众多机场的顶级荣誉，培英控制了垄断企业的准入。他把蛋糕切成蛋糕一样，分给政府高级官员的亲戚。他帮助中国国家主席江泽民的家人通过一家名为“日出的公司获得了在北京销售免税产品的许可证。这是红色贵族所喜欢的商业类型的典范。日出与北京机场的国有企业中国免税集团共享免税业务。这些双重国是中国经济的象征，一个红色家族控制着一家公司，一个国有实体控制着另一家公司。

培英监督了机场的大规模变化——新航站楼和新跑道的建设，以及连接机场和北京市中心的快速地铁系统。他是当时机场所需要的——一个有远见的强大领导者。但就像中国的情况一样，一旦你白天垄断了权力，晚上就不会阻止你。培英有一个赌博的习惯。在14次前往葡萄牙殖民地澳门的旅行中，中国的一块土地据报道，他在玩百家乐时失去了600万美元的州资金。他飞往西太平洋的塞班岛，连续三天不睡觉。他后来会与政府发生冲突，证明了那些在中国倒下的人通常是最有能力的。但当我第一次见到他的时候，他正处于比赛的顶端。

我们有培英想要的东西去母鸡。多年来，培英一直被困在政府一级。他一心要晋升为副部长。演示是一个因素。如果培英担任副部长，培英将超过中国所有其他机场负责人。晋升为副部长也意味着培英将进入高根的行列。所以培英主动和我们合作，见见张阿姨，并与顺义达成协议。

与培英不同，顺义区局长李平并不渴望晋升。只有五六岁的人，李，或者老板的锅，每天都穿着共产党官员的制服：蓝色宽松裤和白色衬衫，冬天穿长袖，夏天穿短袖。培英喜欢去市中心和张阿姨一起吃饭，或者在朝阳区高档的四四方方的昆仑酒店吃寿司，而让李平离开顺义甚至是一次尝试。对他来说，北京市中心是外国领土。我可以指望他冒险到城里和我们一起吃饭的次数。他唯一愿意这么做的时候，是在他被张阿姨直接召来的时候。

本质上，李平是顺义农村回水的农民。在他的家乡地区，他感到很安全。顺义警察只要打个电话，就会为他或他的客人扫清道路。每个人都尊重他；他就是那个人。

在顺义，李以其热情好客而闻名。他特别为自己的饮酒能力感到自豪。我们对自己的饮酒能力都非常精确，李氏在800毫升左右徘徊，不到一夸脱，这是106个证明。他是让对手倒下的专业人士——这是中国官僚机构

中的一项重要技能，在那里获胜和用餐占据了中心舞台。

李平的兴趣与培英的兴趣不同。他是顺义的产物，在那里度过了整个职业生涯，并将在那里退休。他的亲戚们分散在整个地区的官僚机构里。他想巩固一个遗产，在他的黄金时代，用当时的话说，一个皇帝或“污垢皇帝”的尊重。他想要一个他可以夸耀的胜利。例如，当我们后来争论批准中国第一个基于机场的开放港口时，李平有了很大的成就感。“我们是第一个，”他在庆祝活动的宴会上雷吼道。李渴望让事情在他的选区发生，越大越好。

惠特尼提出了成立一家名为机场城市物流园区的合资企业的想法，其中将包括机场、顺义区和惠特尼的公司大洋的股份。我们提出收取40%，机场得到45%，剩下的15%去顺义。李培英认为该交易将与总理家属建立关系，同意机场承担不到一半的股份。根据这种安排，他将被任命为主席，和我一起担任首席

执行官。

惠特尼从不需要说温斯夫妇对投资感兴趣。她让张阿姨的肢体语言和对我们的态度来说话。在和莉丝一起吃饭时，张阿姨称赞了她惠特尼和我做了一般性的评论，大意是我们应该“都合作，建立相互信任”。“中国体系内的任何人都会理解这一信息，知道她为什么和他们一起吃饭，为什么她带我们来。

我们的所有权提案确保了没有一个州股东控制超过一半的项目。这是决定性的。如果一家国有公司主导了合资企业，它就永远不会起步。我们的想法是如此的新颖，需要如此多的部委的祝福，以至于没有一家国有企业愿意承担它。涉及海关、检疫、运输、航空、基础设施、国家规划和国有资产的部委都有发言权。我们需要游说他们所有人。让我们的两个国有合作伙伴各自保持在一半以下意味着，惠特尼和我将有很大的灵活性，并将做出决定的投票。

在庆祝合资企业签约的晚宴上，李平站起来再次敬酒。这一次，他的威胁已被赞扬所取代。“如果没有你，机场和地方政府就永远不会签署条约，”他指着惠特尼和我说。“你的是连接我们的软组织。”

我们之所以能扮演这个角色，是因为张阿姨，但也因为我们有一个远见。李平说，没有人能做到。我们得到了资金、专有技术和政治支持。我们带来了没有国有企业，没有纯粹的私人企业家，也没有外国公司无法提供的东西。随着休战协议，艰苦的工作开始了。

结合机场和顺义的土地，给了我们一块超过两平方英里的包裹。我们制定了建造1100万平方英尺的仓库和7英里的道路和管道的计划。工厂和三个村庄一起坐落在这片土地上。在发生任何事情之前，我们首先必须先清除工人和居民。

我不知道自己在做什么。我以前从来没有建造过任何东西，更不用说在大城市机场

建立一个物流中心，需要严格界定免税进口和那些需要纳税的进口。同时也有安全问题。我联系了亚洲和世界各地的机场。我去了法兰克福、首尔、阿姆斯特丹、香港和其他机构寻求指导。我考虑过能否引进一个在这个行业有经验的外国合作伙伴。当几家公司为一家非常大的股份提供很少的资金时，我放弃了这个想法。

我需要从零开始学习一切。这些仓库应该有多高？允许叉车操纵的柱之间的理想距离是多少？装载码头的高度是多少？道路的宽度吗？我面前有一个巨大的梦想，但在2004年的冬天，在我们想出这个计划整整一年之后，我们仍然没有破土动工。建筑甚至都不是最难的部分。更痛苦的是获得了批准。

为了建设北京机场，我们需要七个不同的部委来签署我们计划的任何事情。在这些部门内部，有一层层的授权。我们总共需要150个不同的印章，用中国印章来代替签名，每一个都是一个故事。

仅仅花了三年时间才开始建设，即使在那之后也出现了很多障碍。我在需要邮票的官员办公室外面。我派人去医院接受卧床不起的官僚的排骨。我的员工等了好几个月来讨好官员，给他们带来好茶，跑腿，带他们去桑拿，照顾他们他们的妻子和孩子。我的一个员工陪同这么多的人去这么多的澡堂，他的皮肤开始剥皮。

顺义政府的朋友们嘲笑我。他们指出，来自国有企业的代表不可能仅仅为了让一个项目开始发展而经历这种严格的考验。他们说，在州政府办公室，每个人都在打卡。没有人真正关心这个项目是否成功。但不是我们；对惠特尼和我来说，这是一项创业的努力。这是我们最大的机会。

为了充分利用这一点，我必须跪在这些人面前，不管他们的排名。当然，这是没有人性的。除了微弱的光环，男人们几乎没有提供其他的东西。张阿姨、惠特尼和我不时和部长或副部长出去游说寻求帮助，但张阿

姨永远不会发命令。她表现得更像是一个品格证人，为我们的能力辩护。这与当时的中国国家主席江泽民的家庭有所不同。他的代表们要求服从。但由于她丈夫不担心家族生意，张阿姨不敢这么大胆。她让人们逐行阅读。

在整个机场项目中，我和中国所有的商人一样，非常关注宏观经济政策和中央政府的政治想法。

每次我们要求批准时，我们的申请都必须显示该项目如何与中国共产党不断变化的政治和经济优先事项相一致。

通常，这些事情都是很主观的。但它们说明了经济的每一个主要方面都是如何由国家控制的，尽管中国到处都在谈论资本主义。在中国，任何有意义的项目都需要国家发展和改革委员会组织的批准，该组织在政府各级设有局：在主要城市、所有32个省和北京。无论一家公司是国有的还是私有的，如果它想做一些重大的事情，它都需要欧盟委员会

的支持。为了建设我们的物流中心，我们需要得到这些各级委员会的批准。我们需要国家最高政府机构国务院的支持。

国家发展和改革委员会负责中国的五年计划，这是一个回到中国经济计划和一切价格都由国家制定的时代。尽管中国已经进行了重大的经济改革，但这些五年计划仍然很重要。中国各级政府，包括内阁、省、市、县，都发布了自己的五年计划，与国家蓝图相一致。作为一家参与一个大型基础设施项目的合资企业的首席执行官，我需要在我对这些许多层次的应用程序中展示，我的项目是如何坚持最新计划的精神的。写这些提交的文件有一个公式。你总是从我们申请者所说的“帽子”开始，这是对对你的项目有发言权的各种组织的所有五年计划的认可，以及对项目如何符合他们的目标的讨论。

我们面临的另一个挑战是获得了管理进出口的中国海关总署的许可。多年来，关税占中国收入的大部分，因此该部在党和政府

内部有着巨大的影响力。海关负责设立监管壁垒，以保护中国企业免受外国竞争的影响。我们正在请求批准建设一个全面的免税区，当时在中国只授予两个海港，没有其他机场。

获得这个区域的批准对我们计划的盈利能力非常重要。如果我们的机场能成为第一个获得免税状态的机场，我们将吸收被压抑的需求。很多企业会有兴趣在我们的地区建立起来。考虑飞机维护。

如果你有一个免税区，所有的备件、引擎，甚至飞机都可以不缴纳关税就能进入该区域。工作将在该区域完成，飞机将免税起飞。想想仓库吧。企业不想一次性对其所有的进口库存支付关税。他们可以利用我们的保税仓库来储存货物，只有在需要将货物运回中国时才能支付关税。

过去，中国建立了不同的海关区，目的是单一的，一个是大豆，另一个是电脑。但在我们计划规划的综合免税区，各种产品都可以向任何方向流动。随着中国对大部分出

口提供补贴，一旦制造商将货物运到我们的中心，他们可以在货物到达海外客户之前就立即向国家申请资金。我们需要创造一个叙述来证明这一突破是合理的。

我们准备了一份报告，将我们的项目与中国2001年加入Word贸易组织后中国海关当局的改革联系起来。我们与温家宝的关系也发挥了作用，因为我们也需要中央政府其他部门的祝福。所有这些应用程序都需要我们有相当大的创造力。

起初，我聘请了一家中国维投资的公司的首席执行官来管理这个项目。他的公司在首都的东南部边缘开发了仓库，所以我认为他知道这项业务，并在海关和其他部门之间有联系。我给他安排了一个司机、一个接待员和一个会计。每次我去办公室，他都笑了。他会从桌子上开枪，一弓一抓。但他什么也做不到，所以我让他走了。

在某些方面，中国与世界其他国家几乎没有什么不同。金钱、性和权力驱使了人们。

惠特尼和我可以提供权力，所以我们需要提供更少的钱，安排更少的性爱。我们很少给现金。相反，我们分发了礼物：这里有一套1万美元的高尔夫球杆，一个那里有1.5万美元的手表。在一次去香港的旅行中，我们从香港中央购物区的卡尔森手表店买了六款相同的手表。这对那些接受他们的人来说是一笔零钱。这与其说是一种贿赂，不如说是我们感情的象征。

就像张阿姨和她的家族一样，惠特尼控制着我们家的钱包串，我们结婚后没有改变。虽然我负责填补我们公司的大部分职位，但她坚持要直接招聘的一名高管是我们的首席财务官。他必须是她的男人。

当我们开始合伙时，惠特尼的资本比我多得多，所以钱以她的名义出现是很自然的。但随着时间的推移，我们业务的发展，货币问题变成了一个微妙的问题。每次我购买东西时，我都必须和她谈谈，并把账单寄到首席财务官的办公室。她用钱来控制我们的关

系。在我看来，我陷入了面部问题，我发现很难直接解决这个问题。我不认为我应该让她让我平等地控制我们的财务状况。我想让她自愿放弃这种权力。我不想辩护。我们会不时地就这个问题争吵，但它从未得到解决。

我们在北京各地的酒店赢得了酒。为了避免注意，我们选择了像天安门广场附近的北京酒店这样的场所。它提供了必要的隐私，餐厅的工作人员也知道这个演习。酒店的顶层被分为私人餐厅。在任何一个晚上，这里都将接待三、四位部长和少数副部长。酒店雇佣了两名全职协调员来开客人、菜肴和支票，以免遇到其他人。他在一个信息溢价的系统中主持一个被人保密的秘密。整个企业都像发条工一样工作。

但即使我们认为我们已经用大人物解决了事情，我们仍然会面临较低层次的问题。科长、局长和司长像个人封地一样管理他们的部门。他们可以给你一千个为什么无法获得批准的理由。他们永远不会直接拒绝；他

们会告诉你等着。他们拥有如此强大的权力，在整个中国系统中都被称为局局长帮或楚张邦。匡欣就是这样一个局长。人们叫他匡爷爷。

I. 中国有9100万人姓李。

第一〇章

谈判，博尼官僚骄傲他的鬃毛的黑头发，匡爷爷担任机场建设局的民航局，后来在国家发展和改革委员会，部门生成五年计划。他在中国的官僚主义图腾柱上的地位相当低。在民航管理局，他甚至没有自己的办公室；他和两个下属分享。尽管如此，他还是是一个强国。

中国正在经历一场机场建设热潮。当我和惠特尼开始建立物流中心时，中国有120个机场。到我们卖掉它的时候，已经有180个了。匡民局负责批准每个项目。省长有资格成为高根，远远超过党的匡爷爷，前往北京亲自请求他证明他们的计划并不罕见。匡

让这些请求者在他的办公室外排队，他们正忙着在手机上玩电子游戏。匡把办公室安排好了，让他面对着门右边的墙。当他最终给这些官员一个观众时，他并没有费心转身面对他们。他只需用两条腿平衡椅子，用右肩给他们和死鱼握手。他甚至都没有打招呼。

由于匡的影响，官员们开始给40多岁的爷爷打电话。在西方，他们可能会把他叫做“大爸爸”。

但在中国，祖父在社会等级制度上比父亲更高，所以人们称他为祖父。

匡先生认为自己是个知识分子。我带他出去吃了几次晚饭，他总是抛出中国古典诗歌中的几句话，我总是笑着回答，说：“匡导演的文化水平很高！”他知道我在捧他，但他听到别人说了这么多同样的话，他真的开始相信了。

我们需要匡格的批准，因为我们想扩大机场扩建项目的规模。正如我所写的，顺义区原本计划沿着机场边境修建一条高速公

路。我们需要废弃高速公路，将顺义区和机场合并成一个。我们希望把东西配置好，这样当货物从飞机上起飞时，卡车就能够在不离开机场场地的情况下将货物转移到保税仓库。

惠特尼和我扭成一个结，以迎合匡的想法。吃饭时，我给他端了些昂贵的菜。我给了他几瓶十岁的茅台。惠特尼和他讨论了中国文学人物，和我一样，也称赞了匡对中国诗歌的知识。我们一起去剧院，之后惠特尼和惠特尼假装对他对节目的看法感兴趣。我们都鼓励匡光的自尊心。我致力于匡对红酒的新兴欣赏。葡萄酒刚开始在中国站稳脚跟，所以匡急于露面。他的评论没有修饰，但我还是会称赞它们。经过几个月的争吵，匡爷爷批准了我们的计划。然而，最终，他疏远了太多高于他的工资级别的人。2009年12月，官方媒体报道称，他因腐败而被起诉。他被判10年监禁。

我们和大量的官僚们玩了类似的游戏。

每个批准都是通过连接获得的。每一种联系都意味着对个人关系的投资，这意味着大量的努力，甚至更多的茅台。建立人际关系和建立关系是最困难的部分。关系本身并不是一种契约关系：它是一种人与人的关系，随着时间的推移精心建立。你必须对这个人表现出真正的关心。困难的部分是，我有很多需要管理的关系，但我也有一个项目的最后期限。我必须把所有这些相互作用都挤进一根管子里，管子的直径就是时间了。显然，我必须委托，但我越直接参与关系建立，我们得到的批准就越多。

除了匡，我们还需要得到中国海关和质量监督检验检疫总局的批准。但即使我们在国家一级获得了这些资料，我们仍然需要地面官员的合作。事实上，部长是否在场通常并不重要。他的下属总是能得到这笔交易。他们会提出一堆听起来很合理的完全合法的、执行级别的问题。因为部长不关心细枝细节，他只会说，“尽快解决。”这样，项

目的控制从官僚机构的顶部泄漏到底部。

一个特别棘手的问题是在机场的中国海关局长。杜平法50多岁，秃头像卡其色的球球，杜平法认为这个项目是一个留下遗产的机会。此前，机场的扩建是随机进行的，中国海关发现自己分布在整个设施中，其各种宿舍、仓库和办公室相隔近一英里。我们的项目承诺海关有一个集中的位置。

作为交换，他的合作，杜局长有一些需要。他要求我们为海关建造一座新的办公楼，为他的300人员工提供40万平方英尺的空间。他还要求建造一个有规定大小的篮球场和羽毛球场的室内健身房、一个高端表面的室外网球场、一个200个座位的剧院、一个有四间客房的宿舍、一个有高级官员私人房间的宽敞宴会厅、一个卡拉ok酒吧和一个两层高的中庭的大大厅。一天晚上，杜局长和我一起吃晚饭。“如果你不把这个给我们，”他咧嘴笑说，“我们不会让你建立。“我们所有的政治支持都无法不了他。最后，他的要求

为这个项目的成本增加了5000万美元，而这甚至没有考虑到土地的成本。

显然，当官僚机构的一部分进行杀人时，其他部分也会闻到血迹的味道。检疫部门要求有20万平方英尺的办公空间。他们没有剧院或室内健身房，但他们有网球场、大餐厅和四星级酒店的房间。

隔离区的人永远不会让我忘记它。“你是欠我们的，”他们的一位高级官员在我们见面时告诉我。

“我们从来没有像海关那样贪婪。”

我们开始了这个机场项目，初始投资为3000万美元。惠特尼和我投资了1200万美元。张阿姨答应支付400万美元，但她没有投入任何资金。我们还发放了贷款。这就是我们与国有企业的联系派上用场的地方。

由机场老板李培英担任合资公司董事长，我们获得了大量的资金储备。北京首都国际机场集团为我们的项目开辟了一条信用额度。银行批准以为国有企业设定的利率为

我们提供贷款，这比为私营企业设定的利率至少低两个百分点。中国的经济体系一直是为了造福国有企业，而不是私营企业。

即使在21世纪初中国短暂的资本主义实验的鼎盛时期，这些规则也倾向于国有企业。如果没有他们，我们就不可能完成这个项目。

李培英都了。他用自己的肌肉和魅力来确保他的下属支持我们的工作。随着李作为我们最大的盟友，以及我们的傻瓜精灵，我们终于在2006年6月29日破土动工，也就是惠特尼策划了这个计划三年多之后。当时，我们将风险投资的资本又扩大了3000万美元。

然后，就在建设几个月后，我们的第一次危机爆发了。

机场的大部分员工都喜欢李培英，但他忙哄和武装。作为近40个机场的负责人，他是一个目标。

他击败了许多官员，获得了最高职位。许多竞争对手在他上任后一直竞争。

国有的官僚机构有一个基本的统治原

则。根据负责中国所有国有公司的国有资产监督管理委员会的规定，每家公司每年都应产生6%的股本回报率。聪明的企业老板之所以达到目标，是因为他们明白如果他们进来得太低，他们就会被解雇，但如果他们的回报太高，敌人就会去找工作。李培英违反了这个基本原则。他把自己的职位很不错，因为他做得太好了。

再加上李的赌博习惯，这让他可以面临腐败指控。敌人经常向党的纪律检查委员会写报告，批评他。最后，在2006年底，指控被证明太多，李培英进入了共产党的调查中心。

李被隔离了好几个月。2007年1月26日，民航局宣布培英不再为北京首都国际机场集团的总经理，但奇怪的是，他仍然保留了我们合资企业董事长的职位。这意味着我们仍然需要他的签名来推动我们的项目。但我们找不到他。没有官方权威会告诉我们他在哪里。

如果没有李的签名，我们就无法利用我们已经从银行获得的贷款。我们所有参与该项目的人都开始猜测他失踪的影响。秃鹫们开始绕着圆圈了。承包商排队要钱。合资企业向该公司投入了数亿美元，又吸引了数百万美元，突然间我们的银行账户降到了15万美元。忘了承包商吧，我甚至不能给我的员工发工资。我半夜在盗汗中醒来，想知道我该如何通过。我的头发一簇簇地脱落了，再也不回来了。惠特尼对我很苛刻。“如果它失败了，我们该怎么办？”””她问道。

更糟糕的是，大约在这个时候，我们需要拆除一些建筑，为仓库让路。至少在西方，公认的说法是，中国贪婪的开发商践踏租户的权利。这确实发生了。但同样发生的是，人们了解到你的计划，发展城镇的一部分，并购买现有的所有者，目的是勒索一个漂亮的诱因离开。

有几栋建筑坐落在我们的建筑工地中间，但它们的主人拒绝让我们平整它们。业

主与顺义区政府的官员有联系。所以，尽管顺义政府是我们的合资伙伴，当地人还是在互相竞争，等待着丰厚的回报。但我无法不到回报。由于合资涉及国有企业，由国有资产监督管理委员会监督。即使我想离开，我也不能把几百万美元交给大楼的主人来让他消失。就在这一切的中间，2006年11月，顺义区局长李平被调任，切断了与地方政府的关键联系。

然后，在我们的办公室，我开始发现簿记上的差异。看来我们的建筑经理是在偷合资企业。虽然我缺乏绝对的证据，但有一天我突然来到他的办公室，指控他挪用资金。“你是在从一家国有企业那里偷东西。这就像从国家里偷东西一样。”“你可以否认，但我会给警察我的证据，然后你们都能解决。他同一天就清了。你需要玩你得到的牌。我正在学习如何在中国当老板。

我心里一定是游泳者；我只是一直在划桨。我不知道我什么时候或是否能到达游泳

池的另一边。

但我没有看到别的办法。我不停地喝酒，吃饭那些我需要的人。很多天，我在午餐时吃一瓶茅台，在晚餐时吃一瓶——我的肝脏该死——绝望地试图拖延付款、维持关系顺利或获得贷款。我们偶然发现了。两项突破拯救了我们。

2007年3月1日，平安在上海证券交易所上市，开启了我们出售股份，使用更多自身资本来拯救机场项目的可能性。根据规定，我们六个月不能交易。在此期间，平安的股价飙升至80倍，使我们公司1%的价值达到近10亿美元。我找到了一个买家，他同意一旦停电期结束，以我们最初投资的40倍的价格购买我们的股票。这意味着利润超过4.5亿美元。但惠特尼拒绝了。她认为平安的股价不会停止上涨。她和我对风险有根本不同的看法。她从未看到过持有资产的潜在缺点，但我经历了2007年的亚洲金融危机。她和她这一代的中国企业家从未经历过经济衰退。如

果有一个下降周期，总是接着是v形恢复和巨大的反弹。然而，我想限制我们的下行风险。

平安在上海证券交易所上市六个月后，我说服惠特尼，我们需要出售。我们获得的利润超过3亿美元，大约是我们最初投资的26倍。张阿姨的股份价值是我们的两倍，潜在利润超过6亿美元。但她没有卖掉。张阿姨担心她家族的大部分财产在技术上属于大洋公司，于是决定把股票的名字从惠特尼的公司转移给温家宝的母亲。此举将被证明是一个致命的错误。

平安拍卖使我们得以维持机场项目。我们又向合资企业注入了4000万美元的私人资金，以确保建设继续进行。我们的朋友们认为我们用自己的资金来帮助国有企业，这太疯狂了，因为当时大多数私人企业家都利用国家的资金来受益。我只想说，惠特尼并不同意自愿资助这个项目。

不过，在李平离开后，我还是需要一条进入顺义政府的新途径。我在洛杉矶都找到

了一个。

2008年4月，我接待了一群来自顺义和机场的官员到美国进行了“考察”。这种垃圾购物在当时很常见，也是在中国做生意的重要组成部分。总是有一点研究——我们计划参观几个机场物流中心并参加一个行业会议——但对我来说，主要目标是联系，对我的客人来说，这是一个愉快的去美国旅行的前景。我们的第一站是洛杉矶，但每个人都很期待拉斯维加斯。

此行的是副区长李友生。李的心脏有三个支架，在北京301医院由一名著名的心脏病专家治疗，这是中国版的美国沃尔特·里德国家军事医疗中心。李的医生已经允许他旅行。

到达洛杉矶后，我们入住了贝弗利山圣莫尼卡大道的半岛酒店，然后尽情享用了一顿大餐。他们很想出去，所以我给他们找到了当地的赌场，他们整晚都在玩21点。包括李友生在内，没有人在睡觉。

第二天早上吃早饭，李抱怨胸痛。我把

他带到加州大学洛杉矶分校的医疗中心，让他去看心脏病专家。血液测试显示酶水平升高。医生强烈建议李留下来观察。但其余的人已经前往拉斯维加斯，李想加入他们。他在北京打电话给医生。“我们知道你的酶一直在升高，”医生说。“美国人太谨慎了。如果你在北京，你就会被释放。美国心脏病专家不同意，但李坚持离开。我们回到酒店吃午饭，然后计划赶上拉斯维加斯的团队。

吃完饭后，李和李穿过半岛的大厅。李在大厅中央围成一束花，倒在一堆。泡沫聚集在他的嘴周围。我摸索了一下手机，拨打了911，但后来决定把他绑上出租车，让他更快地去医院。如果他死在车里呢？我想，因为出租车转错了弯。

最后，回到加州大学洛杉矶分校的医疗中心，我们从急诊室被紧急送往手术室。一组外科医生在李进行了7个小时，进行了三重搭桥手术。到行动结束时，整个代表团已经返回洛杉矶，正在医院的候诊室露营。

当我们的小组被允许进入ICU时，我们发现李产生了幻觉，说他回到了中国。“你反对中国共产党，”他对着看不见的敌人、进出他身体的管子喊道。“Mafia！黑手党！我要摧毁你！我要把你们大家都打起来了！”

那是2008年，在我们访问之前，李的职责包括帮助建设即将到来的夏季奥运会。具体来说，他参与了人员搬迁，为新建筑腾出空间。他们中的许多人一直不愿意搬家，李曾带领团队进入社区，把人们从家里赶出来。哇，当李对想象中的村民大喊大叫时，我想。这家伙真的很喜欢这个聚会。

一天后，李恢复了知觉。然后，新一轮的担忧就开始了。根据当时限制这些旅行挥霍的规定，中共官员只允许在海外“留学”10天。在中国，经过7个小时的旁路，病人将住院几个月。但我们了解到，美国的体系与中国有多么不同。医生告诉李，他们将在三天内出院，他可以在一周内回到北京。代表团中没有人认为这种情况会真的发生。“如

果他能做到，我一次就会喝下一瓶茅台，”其中一位官员发誓说。第三天，李站起来，和外科医生握手。我把李搬到了附近的W酒店，在接下来的几天里，他在游泳池旁的草坪椅子上开庭，盯着比基尼的女孩。不到一周，我们就飞回北京了。

我对李不太了解，尽管他对这个项目的成功很重要。他负责该地区的规划和土地部门，机场项目都影响了两者。虽然和区长李平一样，李友生是当地人，亲戚分散在顺义的官僚机构中，但他来自不同的派系。从项目一开始，他就一直对我们的计划很冷淡。

带他去美国是我试图打破僵局的方式。我们在几个方面都需要他的帮助，包括拆除村庄，为更多的仓库让路。他是我们想做的事情中不可分割的一部分。不过，我从来没有想过拯救他的生命会改变多少事情。

我们一回到北京，就受到了全地区的热烈欢迎。从那以后，每次我进入任何政府办公室，领导官员会宣布的第一件事是，“你

是顺义的恩人！”每次会议，每次聚会，顺义的人都会提到李友生的故事。

李认为我是他的白衣骑士。他当时50岁。每当我和他坐下来吃饭，他就会把我放在座位上。对于他的整个团伙，我成了那个人。李的圈子把我看作是顺义的捍卫者，因为我从一个陌生的土地中救出了一个他的同事叫他的“老大哥”。我给了他一个“一个新引擎”，或者至少是一颗修复过的心脏。关于该项目的谈判发生了转移。讨论从“你要为我做什么？”改为“我们如何一起解决这个问题？”这给了我的员工更多的回旋空间。李平的离开成为了一个遥远的记忆。

李友生开始邀请我和我需要帮助的官员共进午餐。他试图当场解决我们的问题。他给党的同志们传达的信息是：“让我们完成这一点。”然后他被提升为地区行政长官，这让事情变得更加顺利。

我们将成为顺义家族的一员。

李的案子让我自己动手，教我什么项目

成功。惠特尼从上到下干涉我。但我也需要努力工作，让事情从头开始发展。救李的命证明，我不仅要与李建立一对一的关系，而要与一群很少离开顺义的中年酗酒者建立一对一的关系。

我开始更多地出现在该地区的政府办公室里吃饭。每次的程序都是一样的。5点辞职后，我进入了黑暗、沉闷的政府办公室。所有的工作人员都已经回家了。房间是空的。我会走上楼梯，走下黑暗的走廊嗡嗡作响的荧光灯。我会推开一扇门，在香烟烟雾后面，是我的联系人，挖掘顺义果园的一盒水果。我们会坐下来，什么也不谈。

为了和他们在一起而在一起表明我是他们团队的一员。我必须重新了解一下这种关系。就好像我是一个回到上海的男孩，双臂搂在朋友的肩膀上，和人们聚集在一起，只是和他们联系在一起，每天都这样做。整个想法都是为了加强归属感。

这在一个系统中是至关重要的，关于什

么是合法的和什么是被禁止的规则充满了巨大的灰色区域，每次你想完成任何事情，你都必须进入灰色。在西方，法律通常是明确的，法院是独立的，所以你知道界限在哪里。但在中国，这些规则是故意模糊的，不断变化的，而且总是过时的。法院充当了党的控制的工具。这就是为什么建立这种归属感是如此的重要。要说服别人和你一起冒险进入灰色地带，你首先必须说服他或她信任你。只有这样，你才能一起进行这个跳跃。为此，你们俩会互相研究对方的背景，就像惠特尼和张阿姨一样。你会和以前的同事交谈，然后花几个小时互相培养，这样你就能理解彼此到底是谁。张阿姨可以在宏观层面上为我和惠特尼做担保。但在当地的层面上，这要由我来决定。

经过一个小时的聊天、水果和香烟后，我们会穿过政府大楼到餐厅，然后挤进一个私人餐厅。在那里，我们会发现一张桌子上有十几个盘子。食物太多了，如果我们能减

少四分之一，我们就很幸运了。吃到一半，厨师会出来，我们要么让他找一些特别的东西，或者盖上面条或饺子。

整个事情都是用老茅台瓶润滑的。就像我在香港的时候一样，酒精剥夺了我的自然储备，让我和这些人更亲近了。到晚上结束的时候，我将和一个五十多岁的官僚牵手，讲有色的笑话，拍他的背。

在这种环境中，我开始感到越来越舒服，谈论诸如茶和水果等随机的话题。我知道他们也开始接受我了，当有人说，“你看起来不像上海人。”这是高度赞扬。北方人认为上海人吝啬、没有男子汉、狡猾——总而言之，是西方化的。

我放弃了惠特尼用来让我变成一个新人的装备。在她的指导下，我已经穿上了一位中国企业高管的盔甲。眼镜，锌西装，没有华丽的颜色。但随着当地人在顺义的顺义接受我，我的样子已经不再那么重要了。我开始随意穿衣服。我重新发现了我和朋友史蒂

文在香港发展起来的对风格的热爱。

我给我的衣橱里增添了一些天赋。我在顺义的新朋友们开玩笑说，但如果我穿得像他们一样，他们还是会觉得很奇怪的。

我在李友生的医疗费上花了大约30万美元。几年后，顺义区政府报销了我大约一半。这笔钱并不重要。经验带来的善意是无价的。

2008年春末，机场终于承认前总经理李培英正在接受调查。他已经被拘留了一年半。这一声明为任命一名新的机场总经理，他可以签署合资企业贷款的协议开辟了道路。在挽救了一条生命，收获了平安的意外之财，并重新获得了资金后，我期待着把这个项目转移到更高的阶段。

第十一章

惠特尼和我HADN还没有孩子，但这并不是因为缺乏尝试。在2005年秋天的四季婚礼后，惠特尼的父母开始为一个孙子活动。他们特别想要一个孙子。他们来自山东，比我

和父母更传统。我们不太关心性别。但惠特尼的父母坚持要有一个男孩。惠特尼和我快三十多岁了，所以怀孕有挑战。2007年，我们开始研究体外受精。

在北京，我们发现了一家被誉为体外管受精国家领导者的军事医院。惠特尼去那里玩了几个周期，但我的种子都买不到。和许多中国人一样，我们很快就对国内的医疗体系失去了信心，所以我们转向了海外。我们从香港开始，通过惠特尼的银行家，被介绍给了香港主要的试管受精医生。他有一个为期两年的等待名单。惠特尼花钱削减了界限。我们和那位医生呆了一年，但没有结果。然后我们把注意力转向了纽约。

我们正沿着一条破旧的小路行进。中国要到2013年才会放宽独生子女政策，所以一对夫妇经常冒险在海外生第二个孩子，在中国进行非法堕胎的性别选择性堕胎，或者在另一个国家生孩子，这样他或她就可以获得外国护照。

在纽约，我们找到了一位领先的生殖内分泌学家。他也有一个等候名单。我们使用了连接，而不是获得回报。温家宝总理的前工作人员联系中国驻纽约领事馆，最高外交官联系医生的办公室，确保我们一个预约。

我们快在2007年底去了纽约。在医生的办公室里，这一切都很文明。他的工作人员指出了世界精英们保留的床。一张媒体大亨妻子的床，一张王室公主的床。

惠特尼从大洋上休假，以实现我们生孩子的梦想。她一开始住在纽约的一家酒店，然后我们租了一个地方，最后我们在医院附近买了一套公寓。惠特尼知道她不能从纽约到北京，所以她留在原地。她带着母亲和继父过来帮忙。每天早上，惠特尼都去做血液测试，并根据她的荷尔蒙水平接受注射。

惠特尼把一位成功的中国女商人引入了在纽约怀孕的计划。她不相信除非她和她的医生有特殊的联系，否则她会得到很好的照顾，所以她培养了医生的整个家庭。他的儿

子是一个有抱负的艺术家。我们在纽约参加了他的演出，惠特尼依靠他来接受一份昂贵的礼物绘画。我们曾多次带着全家出去吃晚饭。这是惠特尼的运作方式；这是她知道怎么做的。这就是她如何保证中国良好的医疗保障。她认为纽约不会有太大的不同，而且全世界的人性都是一样的。

我们的医生礼貌地做出了反应。显然，他有很多心怀感激的病人。毕竟，他是在给人生命的礼物。但他非常专业，从不让客户的慷慨影响他的服务质量。在惠特尼在纽约逗留期间，文化冲突一直在继续。我怀疑他家里有没有人以前见过像惠特尼这样的东西。

有时惠特尼的交易会让我感到尴尬。然而，大多数时候，我只是觉得有点尴尬。在西方，她做事的方式似乎很不合适。我们已经花了不少钱要生孩子了。她不需要做这些额外的事情。但也有一些理解。惠特尼是一个强调人际关系的环境的产物。如果没有这

些联系，什么也做不了，尤其是在医学的关键领域。在中国，如果医生不接受你装满现金的“红包”，你会立即开始担心。

惠特尼的英语让她更难表达自己，理解西方是如何运作的。她会试试几句，然后依靠我翻译其余的。我发现自己从逐字逐句的解释，改变了她的意思，使其更适合文化。

仅仅两个周期后，我们成功地不是一个而是四个卵子受精。我们在她的子宫里植入了三个，第四个冷冻了。其中一个鸡蛋被拿走了；我们知道它会是个男孩。

惠特尼努力控制这个过程。她设定了分娩日期，以确保我们的儿子出生时是金牛座。根据中国黄道十二宫，他已经要在牛年出生了，但惠特尼想放大男孩像公牛的倾向。

我第一次见到我的儿子是在2009年4月21日，当时我在纽约一家医院的一间产房里。我看过新生儿的照片，期待着像老人一样皱、像蛋一样无毛的东西。然后这个小男孩顺利地进行了剖腹产。他有一头完整的头发，看

起来不像一根梅子。中国人有了大量的绰号，我的工作是给我们最来的一个。即使在这个世界上几分钟，我也对他的外表印象深刻。我给他起了名军军或小英俊的名字；它卡住了。

当选择军军的英文名字时，惠特尼都选择了反映我们对他梦想的名字。为了他的英文名字，我选择了源自希腊语，意思是“卓越”。惠特尼以他的中文名字选择了健坤，这两个词取自我们最喜欢的中国诗歌之一。健和昆强调了继续努力成为像泰山一样重要的必要性。

我们的一些朋友觉得这些名字对我们的儿子来说是一个太沉重的负担。但惠特尼和我都不属于一个迷信的中国人群体，他们称他们的孩子为甜美的老鼠或狗的球，以避免嫉妒的鬼魂的愤怒。我们认为阿里斯顿能处理一个大牌的引力。

惠特尼接受了生孩子的使命，从北京到香港到纽约针了很多针。那天在产科病房，

她和我期待着看到阿里斯顿在中国成长为一个提供了比我们自己发现的更多机会的年轻人。

当惠特尼试图怀孕的时候，我一直在研究如何在财富中抚养一个孩子。阿里斯顿的成长经历会和我们的非常不同。惠特尼和我生来就很穷。但阿里斯顿嘴里叼着银，甚至铂的勺子来到这个世界。

在中国新暴发户的孩子们的生活中，经常有恐怖故事。我认识中国最富有的人之一的儿子，他的家人每月在伦敦送他2万英镑，而他的朋友则向他做妓女。当一个小孩有了这种钱时，寄生虫就会假装是朋友附着在自己身上。我不想让我的儿子陷入这样的境地，他一生都不知道该信任谁，包括他的配偶，总是在想知道，她和我在一起是因为我的钱吗？

我开始读书，并学习关于财富管理和家庭遗产的课程。我参加了在瑞士、斯坦福商学院和哈佛大学的研讨会。我在美国、欧洲

和亚洲寻找家庭。我仔细研究了罗斯柴尔德家族的三卷本历史——这一努力震惊了这个家族30多岁的后代亚历山大。“你真的读过了吗？””他问道。在美国，我采访了古根海姆一家。我遇到了一个拥有菲亚特的家族，还有一位巴伐利亚王子，他的根源可以追溯到二世纪。我从《家庭财富：把它留在家庭中》一书的作者杰伊·休斯那里学到了很多东西。我收到的信息也很相似。惠特尼和我需要建立一个家庭故事和一个价值集。我们需要非物质的东西，一个信仰系统，来把我们联系在一起。我遇到的最成功的家庭之一是印度尼西亚人；他们说，他们的秘密在于，这个家族的女家长建立了自己的宗教。我了解到，如果我们不是被无形的东西团结在一起，金钱就会消散。我早就承诺让阿里斯顿感受到我的爱。我从来没有真正有过我父母的这种感觉，尽管他们为我牺牲了这么多。我决定，爱将是束缚阿里斯顿和我的粘合剂。我向自己承诺，我会尝试通过教阿里斯顿拥

抱成功来实现目标，而不是害怕失败。

当我研究这个话题时，富有的朋友们开始把他们的孩子寄给我，寻求关于如何生活的建议，我不时安排与家庭遗产、家庭价值观和慈善工作等主要专家的谈话。我感觉到，许多新中国人渴望知道如何保住他们新获得的财富。与此同时，在一个摧毁了中国传统价值观、抛弃了共产主义规范，只关注追求利润的社会中，他们也面临着巨大的道德真空。我在清华大学建立了清华开封家庭遗产中心，以帮助富有的中国家庭战略性地思考如何利用他们的资源来造福社会。

中国最富有的人之一，一个名叫许家印的房地产大亨，他指示妻子和儿子参加我安排的一次研讨会。在一次演讲中，我看到他的儿子张着嘴像金星一样打瞌睡。我想，他在一家夜总会一直待到凌晨4点。

另一名参与者是一个名叫凌谷的年轻人，他是中国共产党高级官员凌计划的儿子。我们见面时，凌谷才二十几岁左右。他和我

一样对跑车很感兴趣，我们花了几个下午带着跑车在北京的赛道上旋转。我们的关系很亲密，他叫我老大哥。

我建议玲玲投资，鼓励他勤奋。他对耶鲁大学秘密协会的骷髅和骨头的历史特别感兴趣。玲和其他红色贵族以骷髅组织了一个阅读小组。他看着他的团队作为一个兄弟会，一个兄弟会，一个红色贵族的儿女们可以聚集在一起讨论当今的热门话题的地方。他想要的不是聚会和追逐女性，而是一个能围绕思想建立联系的团体。他成立了一个读书俱乐部。我建议了一些头衔；成员们只见过几次。凌曾在山东省为政府做过一份低级工作，以了解另一半人的生活方式。他给了我希望，至少年轻一代的一些特权阶层对他们的兴趣不仅仅是派对、女孩和酒。后来，当我得知他是怎么死的时，我会很震惊。

惠特尼在2009年夏天，在惠特尼几个月大的时候把他带回了中国。我们从东方广场搬到了北京东边的棕榈泉公寓大楼。她回到

中国后，发现我换了一个男人。机场项目的第一阶段已接近完成。当2006年6月工作开始时，我对这类事情一无所知。我甚至不知道一个合适的建筑工地是什么样的。

当时摆在我面前的是一团糟，设备。我想事情应该是这样的。我没有意识到管理不善是我的原因。但我学到了。

我经历了折磨，走出了另一边。我因腐败调查失去了机场总经理，我的朋友李培英。顺义区局长李平也离开了。但我和我的团队已经团结起来了。我救了一条命，赢得了一些业力，现在仓库和办公楼正在上升，那里曾经只有泥。

多亏了惠特尼，我长得很大了。她教过我如何在中国的体系中采取行动和繁荣。她帮我学习了道路的规则。随着我的发展，我获得了自信。我重新发现了我年轻时的前卫风格。我把眼镜换上了隐形眼镜。事实上，我和惠特尼去了香港，计划在同一天连续做LASIK手术，而不是最聪明的举动，因为我们

基本上是盲人，带领盲人一路回酒店。我不再担心是“一个年轻肩膀上的老脑袋”。

“我变成了我自己。

2007年兑现我们的平安股票让我和惠特尼获得了一种我们只在书中读到的财富。2006年6月，我们参与了中国银行在香港证券交易所的上市，这时我们又发生了一起谋杀。银行官员曾需要惠特尼的帮助来加快该行在国务院的IPO审批程序。作为换取她在那里的支持，我们有机会购买约300万股股票。在2006年6月1日交易的第一天，股价上涨了15%。几天后我们就卖掉了。我们还参加了另外几次这样的ipo。钱滚了进来。

我开始不看价格标签就买东西，把20年前和朋友史蒂文在香港购物时磨练出来的技能搁置一边。

我买了一辆兰博基尼和一辆法拉利的汽车。我甚至把它们借给朋友，比如20多岁的谷。在威斯康辛大学，我对葡萄酒的兴趣被珠穆朗玛峰餐厅的第一个品尝菜单所激起。

最后，我有足够的钱开始自己收集葡萄酒。今天我在两大洲储存着几千瓶酒。惠特尼继续控制着钱包串。我把账单寄给了她的财务主管。让我感到不安的是，我们的钱没有得到更好的安排，但是，像以前一样，我拖延了，认为我们以后可以处理它。那一天永远不会到来。

不仅仅是我们在大花钱。21世纪初中期，我们周围的中国新暴发户都在打开钱包。中国东部沿海城市的“疯狂的亚洲富人”正在为消费繁荣提供动力。在20世纪90年代，中国富人购买的仿制品。

在21世纪初，我们买下了真正的东西——lv、普拉达、古驰和阿玛尼。没有人在中国花了这么长时间，一旦我们有了一些额外的钱，我们就会疯狂，拥抱着挥霍的心态。我们就像穴居人一样，终于走出了洞穴。从我们的酒店里出来，我们不知道该买什么，所以我们确定了最亮的明星和最著名的品牌，并经常以过高的价格购买这些品牌。在

葡萄酒里，它是拉菲酒庄。在汽车里，它是劳斯莱斯。随着中国人在这些奢侈品上大肆挥霍，它们的价格在全球范围内飙升。

惠特尼和我被我们的意外之财吓倒了。不过，当我们完成平安销售时，我深入了机场项目，并不是突然的经济负担被减轻了。我们的价值感完全动摇了，但我并不是特别高兴。我被卷入了一个需要24个/ 7关注的项目中。我正忙于处理管理一家公司和完成一些事情的麻烦。

比我更多，支付似乎真的改变了惠特尼。她一直是一个大支出，但在平安销售之后，她的消费达到了一个新的水平。我们周游世界，寻找可以买的昂贵的东西。我们继续寻找一颗彩色钻石。在香港文华东方酒店的亚伯兰之家商店，惠特尼以粉色酒店降价了1500万美元。然后我们在纽约市的每一个主要的钻石经销商身上寻找一个黄色的。

我有跑车和葡萄酒，但惠特尼总是胃口更大。她有一种强烈的愿望，想要向她周围

的人展示她的生活，这种愿望随着财富的增加而增长。她需要说服人们，她比他们更大，比他们更好，在各个方面都更优越。她炫耀自己的财富，向周围的人证明，她可以克服所有阻碍她的困难，而且她把山东留在了后面。虽然我们曾经同意远离聚光灯下，但诱惑对她来说太大了。即使是在我们选择的汽车上。

我还以为我们不需要劳斯莱斯呢。当时北京周围并不多，我担心它会引起不必要的关注。但她坚持要，所以我们买了一个--一个在萨拉曼卡蓝色的幻影。

当惠特尼收集一些东西来展示她卑微的背景有多远时，我买我昂贵的玩具大多是出于好奇。从我年轻的时候，无论是找一条新小巷，还是离开香港去威斯康辛州，我一直都很冒险。我对仅仅为了赚钱而赚钱不感兴趣。相反，我用它来尝试新东西。我想知道拥有一辆法拉利是什么感觉的，所以我买了一辆。我想知道，拥有什么样的精神状态会

让我拥有一辆大多数男人只梦想的车？一旦我拥有了一个，发现它是什么样子，我点击了那个盒子，然后继续前进。

有时炫耀性消费让我觉得有点愚蠢。为了庆祝我的40岁生日，惠特尼给了我一件定制的价值50万欧元的瑞士手表，它花了两年的时间来制作。这款手表来自于手表制造商F.P.制作的一个系列。旅程。我收到了这个系列的第七部;俄罗斯领导人弗拉基米尔·普京得到了第二个。

因为我们与温氏家族的联系，我们之前一直很小心地不要展示我们的财富。我们收集了向亲密接触展示的收藏品，但我们没有像一些人那样炫耀我们的财富我们班上的其他人。我们没有和其他商人或女人交往。我们不希望关于我们的谣言传播，我们也不在市场上寻找合作伙伴。但一旦我们出售平安，这种情况也改变了，惠特尼陷入了扩大自己和影响力的愿望。

惠特尼开始与中国现代艺术舞台上最聪

明的明星曾范曾之这样的画家交往。曾庆身边总是有一群随行人员，其中包括北京美丽的人、作家、评论家、艺术家伙伴、商人和西方精英。惠特尼成为了曾庆的赞助人之一。她为曾的一个展览的目录写了介绍。每个读过它的人都被她用词的方式所震撼了。

惠特尼激烈竞争购买曾的画作。她的竞争对手之一是法国亿万富翁弗朗索瓦·皮诺，他是古驰集团的所有者，也是世界上最著名的现代艺术收藏家之一。皮诺有一个助手，他的工作是影子曾，给他正在创作的画作拍照。皮诺甚至在曾完成作品之前就会提出买下它们。

. 惠特尼告诉曾，惠特尼和皮诺就一场名为“祈祷之手“我是基督徒”的画展开了竞购战。

“我非常虔诚。这幅画很适合我说话。不要卖给皮诺。曾同意了。惠特尼总是能找到一种获胜的方法。而且，因为她是曾的赞助人，她得到了很多钱。她花了500万美元买

下了这幅画，曾范志的一幅大画是廉价降价的。

平安的交易基本上是侥幸，证明了我和其他人的理论，认为富人没有幸运那么聪明。我们买了这只股票，不确定它是否会上涨，也不知道该公司正在计划进行IPO。一旦股票达到我们支付的四倍，我就准备抛售我们的股票，但法规不允许。我们只是获得了这么大的回报，因为我们不能在我想要的时候出售。

对我们来说，平安的出售是两场巨大的财务胜利中的第一次，而机会在这两者中都发挥了重要作用。我们曾认为平安是一项安全的投资。当然，由于我们的联系，我们获得了股票，但这发生在全球数千笔交易中。所有这些交易都涉及到一定数量的以权谋私。我们的是中国的品种。它不是通过官员有权谋私；它是通过官员的妻子有权谋私。这并不是特别站得住脚，但这就是中国经济体系的运作方式。

惠特尼告诉我，如果你想在中国做些大事，你就必须在这个系统内工作。如果你想参与中国的崛起，这是唯一的出路。这是每个中国人，以及外国人和跨国公司都得出的推论。

如今，有一种简单的论点认为，中国所有的富人在道德上都受到了妥协。但如果是这样的话，每个人做生意，投资，与中国当时是“道德妥协”，涉及大量的人，政府和公司来自世界各地，甚至人持有这些公司和填充他们的家在中国制造的产品。我反驳说，大多数人真正认为的是，中国的体系与西方的体系相吻合，随着时间的推移，随着私营企业逐渐主导经济，它将变得更加透明、更加开放。这一进程已经被中国共产党中止，而且可能根本不可能发生，但当时我们并不知道。我对惠特尼一起做的一切负全部责任，并将接受这些决定带来的负担。但生活在那里，就像我们所做的那样，我已经明白了，事情远比别人想象的要复杂得多。生活并不

完美。我会继续前进的。

在平安交易完成后，COSCO的首席执行官魏家福试图利用他与惠特尼和张阿姨的关系来获得晋升为交通部长。当我们带他和张阿姨共进晚餐时，他向我们讲述了开通新航线，购买希腊的一个港口，并获得了美国参议员（后来的国务卿）约翰·克里拯救波士顿港的奖项。不过，最终，他给了我们购买这些股票的机会，这并没有交换条件。魏从未担任过部长。中国海运公司在2008年的金融崩溃中搁浅，魏于2013年从COSCO退休。

这并没有阻止他的其他家庭成员试图利用这笔交易对他们有利。魏的女儿和她的美国丈夫住在加州，她向我们要了一笔50万美元的贷款。惠特尼对她觉得有权得到我们的钱感到难过。她说，我们是以市场价格买下了平安的股票的。仅仅因为COSCO把它卖给我们并不意味着我们欠魏或他的家人任何东西。我们从来没有给过魏的女儿。我们相信它不会得到偿还。

平安投资是温家族参与的最大一笔交易。它的成功巩固了我们与张阿姨的关系。我们成为了氏族的荣誉成员。我们的兴趣更加一致，对张阿姨来说也更加必不可少。

张阿姨和惠特尼的互动越来越亲密，越来越受信任。她让惠特尼送我去香港购物，为总理购买个人物品。张阿姨给了惠特尼关于改善我们爱情生活的建议。惠特尼暗示，母鸡们应该成为我们的榜样。快七十岁的张阿姨仍然渴望生活，温总理似乎急于跟上。

渴望于家庭的需求，惠特尼和我承担自己清理温总理凌乱的外观。我们给他买了西装和领带。当我们看到他在公共场合运动时，我们咯咯地笑了起来。惠特尼和张阿姨计划惠特尼把她强大的写作能力使用代写温的回忆录。不过，我们和张阿姨的关系从来都不是平等的。惠特尼和我专注于比她领先一步，在她意识到自己是什么之前就决定和满足自己的愿望。

平安的交易也增强了张阿姨在她的家庭

中的影响力。她总是统治这个家族，给孩子和亲戚提供工作和商业机会，并为丈夫提供建议。但平安股票交易的成功证实了张阿姨的判断力，并给了她一笔她可以动用的价值数亿美元的财富。

第十二章

努力完成机场项目是一项艰苦的工作，但这也给了我和惠特尼一种乐观感，不仅对我们自己，而且对中国。我们在祖国建造一些大的东西。尽管我们是企业家，但我们仍在中国共产主义体系的核心深处运作，而且我们正在取得进展。

我们的印象是，中国正在朝着一个积极的方向发展。我们看到了像我们这样的资本家对其现代化至关重要。企业家们创造了大部分新的就业机会和大部分的财富。当然，我们看到了西方媒体对该党的批评。但我们觉得我们生活在一个与《华盛顿邮报》或《纽约时报》不同的国家。惠特尼和我都相信情

况正在好转。今天比昨天好，今年也比去年好。中国的官方防御是“看看我们走了多远。”，我们同意了。你可以争辩说，中国走向现代化的进程需要更快，但这个国家肯定是在前进的方向上。不仅仅是像我和惠特尼这样的上层社会人士才有这种感觉。整个社会都和我们一样乐观。我们都感觉到，我们正在不可避免地朝着一个更开放、更自由的社会前进。

早在2001年7月1日，党领导人江泽民发表讲话，欢迎包括企业家在内的所有中国领导人，党就正式改变了对资本家的政策。尽管江在党语中结束了这一声明，称其为“三个代表”，但沙拉这个词并不能掩盖这一变化的重大本质。共产主义中国创始人毛泽东把像我父亲这样的资本家降到社会的底层。邓小平承认，通过经济改革，一小团体将“先致富”。现在，江泽民邀请企业家加入党，至少进入了政治权力的边缘。这足以让你头晕。

即使是在党内的高层，精英们似乎也在精神上为变革做准备。2004年，陈水扁再次当选台湾总统。台湾有2300万人口，共产党一直声称属于中国。2000年，陈成为第一个当选台湾总统的反对党候选人，结束了国民党50年的一党统治。台湾的民主化进程动摇了共产党的大人物，因为他们看到了中国大陆的潜在路线图，从而对共产党的权力垄断构成了威胁。连任后，陈宣布是时候追求台湾国民党的财富了。当国民党管理这个岛时，他们把其经济当作他们党的存钱罐。2004年3月在台湾投票后，我被邀请与邓小平的老大邓小平共进晚餐女儿。作为一名画家，邓林把她平庸的作品卖给了渴望讨好她的家族的富有的香港商人，赚了一笔小钱。邓林把谈话带到了台湾。"我们需要增加党的资金，"她宣称。"然后我们需要把国有企业的资产变成党有企业。"在未来，当中国共产党面临类似台湾刚刚发生的选举时，她说，"至少我们会有一个大储蓄要依靠。""人们是

这样想的吗？” 我想知道。他们真的在考虑中国共产党有一天不得不与真正的反对党分享权力的可能性吗？显然，邓林在中国的政治世界中并不是一个具有政治意义的人物。然而，她的担忧反映了精英们的观点。在中国有很多问题需要解决，她的担忧是当时的迹象。

其他政府官员似乎更支持中国向资本主义的和平演变和更加多元化的政治体系。在私下谈话中，他们与我们分享了他们的观点，即国家的经济将不可避免地变得更加开放。他们似乎明白，由于国有企业固有的效率低下，它们无法长期生存。王岐山是表达这些信念的最高级官员之一。

几十年来，王岐山一直是中国经济改革的中心人物。王是朱镕基的长期追随者，朱镕基是1993年至2003年中国经济繁荣的改革派设计师。1996年，当朱在北京第一副总理，王领导中国最大的金融机构之一，与亨利·保尔森合作，当时高盛的首席执行官和美国财

政部长上市股票从中国电信纽约证券交易所作为美国支持的努力现代化中国垂死的金融体系和国有企业网络的网络。保尔森和其他人将王和朱的举动解释为将中国经济私有化的一种方式。但实际上，为了邓林的担忧，党的目标是拯救国有部门，这样它就能够继续成为党继续统治的经济支柱。这是西方人认为他们正在帮助中国向一个拥有更自由市场的更多元化的社会发展的众多例子之一，而实际上，该党实际上是在使用西方的金融技术来加强其统治。

上市后不久，朱任命王为广东省执行副省长。在那里，他再次与高盛合作，成功管理了中国共产党历史上最大的破产重组，使高盛赚了一大笔资金，节省了广东企业。

2006年，惠特尼担任北京市长期间，在北京酒店举办的晚宴上会见了王。这时，惠特尼已经离张阿姨更近了，张阿姨已经成熟为她丈夫温家宝总理的使者，以及一名女商人的双重角色。张阿姨不喜欢和孩子们出去，

也拒绝由黄公开护送，黄显然是“有福利的朋友”。“那真的是个丑闻。所以，惠特尼到处都陪着她。

虽然王岐山是北京市长，但他在温总理领导下晋升为副总理。当然，他也在寻求提高这些机会的途径。与张阿姨和惠特尼的交往进一步增加了他获得晋升的机会。

饭后，王邀请惠特尼到市长办公室去拜访他。后来，在他2008年成为副总理后，他们的会议搬到了位于中南海的中共总部。这成了一件常规的事情。每隔两三周，王就会叫来惠特尼，她的司机会带她穿过城里。惠特尼和王会花几个小时喝茶和讨论政治。

王很欣赏惠特尼的聪明。听惠特尼说，两人讨论了从世界历史、政治思想，到中国和世界政治的方向。王并不像其他一些官员那样依赖惠特尼担任法律顾问。相反，他询问了温家宝的细节，温家宝是他的老板。

在父权中国接近权力高度的紧密圈子里，除了空乘人员或女服务员之外，很少有

女性。惠特尼是一种罕见的鸟。她没有担任官方职位，但就像她得到了张阿姨的认可一样，她是一个实质性的人，一个有趣的八卦的渠道，以及一个内部信息的源泉。此外，虽然王已经结婚了，但他却没有孩子。

就像张阿姨自然地成为惠特尼的代孕母亲一样，王也像一个善良的叔叔一样挑剔惠特尼。对王岐山来说，接近惠特尼有多种目的。

惠特尼也是如此。温家宝在2003年成为总理，我们就开始讨论他十年后退休后会发生什么。惠特尼认为有必要扩大我们的连接网络，这样我们就可以在她的棋盘上添加棋子。王岐山符合这个要求。

惠特尼发现，王对中国发展轨迹的观点与她自己的观点相一致。王预测，中国的国有企业有一天会被出售，并建议惠特尼留出资金，这样我们就可以投资了。他告诉她，我们应该准备好子弹，这样到了扣动扳机的时候，我们就有弹药要燃烧了。王将中国的

经济体系描述为一场巨大的音乐椅子游戏。他预测，在某种程度上，音乐将会停止，该党将被迫接受大规模的私有化。我们需要准备。

王也有一些中国统治精英的偏执妄想。例如，他是2007年畅销书《货币战争》的超级粉丝，该书的金融专家名叫宋红兵。宋声称，国际金融市场，特别是美国的金融市场，是由一群犹太银行家控制的，这些银行家利用货币操纵，首先以美元借给发展中国家，然后做空这些国家的货币。宋的书混合了许多中国领导人对美国的蔑视、怀疑和敬畏。至少王岐山应该更清楚；他与西方人密切合作了几十年。

作为一名网络大师，惠特尼没有在王岐山寻找新的联系人，最终取代温氏。她最珍视的前景是顺义前党委书记孙政才。孙在21世纪初向我和惠特尼发放了一块土地，尽管我们并没有开发它。他帮助惠特尼获得了把那些梳妆台挂在她的奥迪上的批准。

孙自2002年离开顺义成为北京党委总书记以来，他的事业就开始腾飞。惠特尼深入参与确保太阳促销，特别是当温家宝是总理。2006年12月，温家宝支持孙升为农业部长，使43岁的他成为中国最年轻的两位部长之一。

让孙成为部长的职位是一件艰苦的工作。要成为中国的一名部长，你需要政治局常务委员会的一个坚定的倡导者，你需要确保没有其他成员反对你的崛起。惠特尼和张阿姨确保温赞助了孙。与此同时，孙必须与其他成员合作，以确保没有人阻止他。还记得孙把顺义的土地交给了中国副主席曾庆红的亲戚。曾与前党委书记江泽民关系密切。这两个大家庭都知道孙是个好人。他叫来了那些薯条。他是他自己这么做的。

在整个过程中，惠特尼提供了指导。她对张阿姨特别强硬。她认为孙的晋升不仅对我们有利，也对温家的长期安全有利。温家宝从未有过一个忠诚者网络，他会保护家庭

遗产，并保证退出政治舞台后的继续影响力。孙代表了一个改变这一点的机会，留下一面旗帜。孙在这么小的年纪就任部长，使他有望成为中国未来的领导人。是谁把他带到了那儿去的呢？惠特尼和张阿姨，在温家宝的帮助下。

这一轨迹在2009年被证实，当时46岁的孙离开农业部成为东北吉林省党委书记。所有宣誓继承中国王位的人都需要在各省休假，管理一个小帝国，才能承担自己管理整个中国的大任务。这是太阳的时刻。

在中国，官员们从未公开透露过他们的野心。时间是孙子战法的关键租户。但在闭门之后，孙积极地移动。他特别关注一个竞争者，一个名叫胡春华的官员，他的简历与孙的简历相似。和孙一样，胡出身卑微，1963年出生在湖北省的一个农民家庭。胡并没有比孙大整整六个月。

孙和胡似乎都在乘坐一艘火箭飞船到达山顶。两人都在2007年进入了中共中央委员

会，是当时最年轻的两位成员。两人都于2009年成为各省的党委书记。两人都在2012年进入了政治局。胡是共青团的产物，也是党书记胡锦涛的门者。因此，他被称为小胡。很明显，他和孙正在准备2022年开放的两个最高职位；唯一的问题似乎是谁将获得最高职位，并担任中国总理。

在他多次前往首都期间，孙先生都找到了惠特尼。他痴迷于胡锦涛的迅速崛起。深夜，惠特尼和孙将在北京东侧的一家茶馆会面，讨论孙将如何击败胡获得榜首。

一位雄心勃勃的官员的生活包括经常外出就餐。在北京的许多个晚上，孙先生都会参加三场晚宴。5点的一个时间是下属，有要求或需要帮助的人。他们会同意早点吃顿饭，因为他们知道孙很忙，还有其他事情要做。6点30分的第二次晚餐是为他的上级或政治平等者准备的。这些集会上进行了重要的政治事务。第三顿晚餐是和他觉得更舒服的人在一起。当他到达那里的时候，他已经喝醉了，

所以他想要一个可以放松警惕的环境。他的东道主同意了中国一段时间因为他们知道他在成功。10点左右，最后一顿饭后，孙会给惠特尼发短信，他们会在茶馆的一个私人房间里见面，直到午夜。

在那个晚些时候看到惠特尼，凸显出孙有多重视他们的关系。这表明，他们是如此的友好，他们可以免除吃饭的手续，而是专注于他们的交流的内容：如何帮助孙在中国的政治棋盘上移动他的棋子。惠特尼注意到孙是多么的紧张，当他在晋升中落后胡几个月时，他变得多么的担心，以及他是多么的专注于追赶。

在去曼哈顿的路上，孙升到吉林省后，我和惠特尼拜访了Zilli，一家位于市中心四季酒店一楼的法国高档男装店。在那里我们买了一双漂亮的毛皮衬里靴子。吉林以其寒冷的冬天而闻名，我们想让孙知道我们在想他。

我们总是在做这样的事情；我们有一个

内部清单，包括那些需要朋友的人。每次出国旅行都是有机会为我们的一个联系人找到一个小玩意，加深联系，并表明我们的关心。在我们恋爱的早期，惠特尼曾批评我让思想闲着。但我改变了，采纳了她的观点，即我们需要密切关注奖品，寻求机会为中国共产党的大师服务。

孙的脚在吉林几乎没有时间冻结了。尽管从技术上讲，他在那里，但他几乎一半的时间在北京会见惠特尼和其他支持者。惠特尼经常带他和张阿姨一起出去。每次，惠特尼都在帮助孙。阿姨也很珍惜这些晚上，因为孙总是带来对她丈夫有用的信息。在我看来，在她的众多角色中，张阿姨像担任温总理一样担任情报官员。

2012年11月，孙和胡一起进入政治局，成为中国最有权力的25位官员中的两位。不久之后，孙被任命为中国二战时期的首都重庆的党委书记，而胡则在广东获得了党的最高职位。他们的星星在升起。

惠特尼并不仅仅是满足于培养中国的白嘴鸦、骑士、国王和女王。典当也很重要，她积极帮助中国强国的助手。助手用中文被称为米沙或“秘书”，他们控制与老板的接触，塑造他们的议程，并可以影响关键决策。与妻子帮派和警察局局长帮派一起，助理帮派也构成了中国的第三个权力支柱。

惠特尼对助手们很有亲和力。毕竟，她的职业生涯开始于大学校长的助理。诚然，他在中国并不是权力的顶端，但关系很相似。惠特尼教她如何管理费用。

惠特尼与王岐山的助手之一周梁的关系非常密切，他称她为姐姐。惠特尼花了几个小时在电话建议周如何加深与老板的关系。她会询问王岐山关于周的情况，然后给周关于如何更好地完成他的工作的建议。这些电话经常发生在周通宵助理监督国际发展的时候。惠特尼和我9点吃晚饭回家，接下来的三个小时和周打电话，描述王如何看到他，他很弱，他需要提高什么，他应该追求什么样

的晋升。有时电话持续了很长时间，我就睡着了，惠特尼会把谈话搬到客厅，直到凌晨。

作为交换，周协助我们进行了机场项目。在几次交接中，惠特尼诱导他打电话给交通部的一名助理，询问我们要求的批准。周不需要说王岐山希望发布它；他只需要提出这个问题。另一方的反应必然会像王对这个项目有直接的兴趣一样。这样的电话并没有帮助我们突破所有的路障，但他们让我们一个起点，把另一位高级政府官员的特权站到我们一边。惠特尼奖励了周的帮助，利用她与温家宝家族和其他地方的联系，帮助周在破坏贪污的中央纪律检查委员会获得了一个职位。

周并不是惠特尼兵火库中唯一的乒乓。她培养了宋哲的事业，后者从2002年到2007年担任温总理的三位助理之一。2000年，我和张阿姨、惠特尼曾在中国驻英国大使馆担任部长顾问。宋带我们参观，告诉我们他“想念北京”。这个暗示是宋寻求晋升的迹象。

在惠特尼的鼓励下，张阿姨安排宋调回首都，在温办公室负责管理总理的外交事务组合。惠特尼对宋很有用，因为她获得了温家宝的第一手信息，建议他如何更好地为他的老板服务。宋回报了恩惠；是他安排了与纽约生育专家的预约。2008年，部分由于惠特尼的游说和张阿姨的支持，宋被任命为中国驻欧盟大使，之后他成为了外交部驻香港的首席代表。在香港期间，宋成为副部长，成为高根。

惠特尼接触的成功强化了我们的感觉，即随着我们努力在党的地位上下位置建立盟友，新中国的机会将是无穷无尽的。我开始考虑更广泛的雄心，而不仅仅是建立一个世界主要机场之一的物流中心。我开始考虑在中国和海外竞争其他项目的可能性。我还受到启发，超越商业，考虑利用中国创业阶层作为更广泛变革的前景。在萌芽的时候，我和其他资本家的想法开始关注如何在体系中工作，以塑造中国的未来。

2003年，顾问、作家兼商人乔舒亚·库珀·拉莫介绍我到阿斯彭研究所，我在北京君悦酒店共进午餐。拉莫正在撰写一篇他将于明年发表的叫做《北京共识》的论文，该论文认为，中国的独裁政治体系、精英主义政府和半自由市场经济的结合构成了全球发展的新模式。拉莫很快就会为基辛格联合公司工作，该公司由前国务卿亨利·基辛格创立，该公司在中国从事惠特尼的外国人关系业务而赚钱。

由于许多研讨会和奖学金，阿斯彭学院至少对我来说是一个刺激的地方。从一开始，我一直是一个好奇的人，寻找新的知识经验和想法，阿斯彭让我充分锻炼这块肌肉。它鼓励了自我提升，这是我在上海阅读中国哲学家南怀钦的文本后就一直接受的特质，南怀钦认为自我反思是充实生活的关键。

2005年，我成为了该研究所的皇家研究员。那年夏天，我和大约20个人在科罗拉多州的5天多时间里，我阅读并讨论了哲学文

本，而版主则挑战我们去思考我们的生活。这是自从棕榈信息公司失败后，我第一次有机会进行反思。然而，这一次，我是凭着实力这样做的。我在北京的团队正在争取建设机场物流中心的批准。我充满了乐观情绪。李培英被捕引发的危机仍在未来。

阿斯彭的经历激发了我超越我的事业。如果你什么都有，你下一步要努力争取什么？促进社会责任？想在政治上有所吗？我在阿斯彭遇到的一名参与者是一名眼科医生，他花了半年的时间在发展中国家做志愿者。另一个讲述了一个叫约翰·奥尔德姆的美国人1983年毕业于哥伦比亚法学院。不幸的是，当年9月，约翰在大韩航空007航班被苏联战斗机击落中丧生。奥尔德姆去北京在北京大学法学院任教了一年。在他死后，他的朋友和家人接受了捐款，并以他的名义创建了一项奖学金，每年都有一位中国法律学者到美国，并派一位美国同行到中国。这个故事给了我一个想法。

当时，中美关系正处于低谷。我认为中国并不像美国人想象的那么糟糕。他们只是需要更好地理解普通中国公民的观点。我们会议的主持人之一是哈佛大学哲学教授迈克尔·桑德尔。我和他提出了在哈佛设立奖学金的想法，以支持学习中国任何方面的研究生——从历史到考古学到社会学到政治学。桑德尔欣然接受了这个想法。随着2004年几百万万美元的捐款和沈美奖学金的出现，惠特尼和我成为第一批向哈佛大学捐款的两位中国企业家。

在阿斯彭，我了解到了有钱的人是如何一直参与政治进程的。从这个意义上说，中国的体系是异常的，否认其资本阶级对国家方向的发言权。但我们这些被认为是资本家的人想要一个发言权。我们希望保护我们的财产、投资和其他权利。如果不是一个独立的司法机构，我们至少想要一个公正的司法机构，因为判决是根据法律而不是当地党老板的奇想做出的。我们渴望政府政策的可预

测性，因为只有这样我们才能有信心地投资。惠特尼是一名基督徒，他也想要更多的宗教自由。至少，她希望中国政府承认，一个中国人可以既爱上帝又爱中国。

这些目标促使我们和中国许多国家为有价值的事业捐款。中国的慈善机构还处于起步阶段，而且存在着可怕的欺诈行为。所以惠特尼和我建立了自己的捐赠工具，向贫困地区的孩子提供奖学金，这样他们就可以进入清华大学。清华大学是中国最伟大的高等学校之一，建于1911年，由美国政府资助的清华大学。我们成立了自己的智库开封基金会，致力于促进中国的非政府部门，建立一个民间社会，包括独立的慈善机构、研究机构和人权组织，中国共产党在1949年掌权时关闭。开封于2007年3月正式上市，同月平安保险在上海证券交易所上市，销量大幅增长我们的财富。在惠特尼大洋的资助下，开封是中国中央政府批准的第一个私人研究所。

我们与清华大学的关系有时很紧张。在

资助贫困学生时，我组织的奖学金涵盖的不仅仅是书籍和学费。我记得当我刚去香港上学的时候，口袋里没有任何零钱是多么困难。我想给孩子们四处走动的钱，这样他们就会有社交生活，不会觉得自己像二等的学生。对来自贫困家庭的学生来说，他们最大的两个问题是，尽管他们有学业成就，但他们往往自尊心低下，在社交方面很尴尬。如果不加以处理，这些问题将阻碍它们的进展。惠特尼和我见了他们，并分享了我们的经历。我们也为他们组织了郊游。

清华大学不习惯捐赠者如此参与学生的生活。大学拒绝了，因为根据每个学生，我们的奖学金是学校中最慷慨的。清华大学的这场辩论引发了关于慈善事业的更广泛的讨论。

该校的共产党书记是陈习，他毕业于清华大学，20世纪90年代初在斯坦福大学学习了两年。中国的每一所大学都由中国共产党管理，所有的大学，就像所有的K-12学校一

样，都有党委书记，他们通常比学校院长、院长或校长强大得多。中国的政治体制也是如此，中国的总书记超过了总理；在中国的学校、国有企业和研究机构，党委书记行号以令。

陈已经在清华大学任教了20年。他于2002年被任命为党委书记，得到了党内的大力支持。他与当时党内冉冉升起的明星习近平关系密切。事实上，当上世纪70年代末陈和习在清华大学上学时，他是习的搭档。当1999年习近平被任命为福建省省长，他要求陈做他的副手，但陈提出异议。陈忠于习，但并不是那么忠诚。他在北京是一条大鱼；他为什么要交换它来成为一个遥远省份的副省长呢？

陈个子高，留着书呆子的外表，有着迷人的魅力。作为清华党的领袖，他轻松地召集学生，并能提出口号。雄心勃勃，进入主流，向学生发表演讲：“选择正确的目标，2005年10月选择正确的目标，坚持不懈。”

陈的核心信息是鼓励清华大学的学生进入党制，为国家服务。

在他的领导下，清华大学成为了中国最负盛名的大学和政治重量级大学。21世纪初中期，政治局常务委员会的七名成员都是毕业生，陈从未让任何人忘记。陈鼓励学生学习军事技术，特别是火箭科学，并加入中国的军工联合体。他在“千人计划”中发挥了主导作用，这是中国政府努力吸引中外顶尖科学家前往中国进行教学和进行前沿研究。在加州学习了两年后，他特别打算从美国引进人才。他告诉惠特尼和我，他是如何利用前教师和亲戚来吸引来自美国的中国人的。清华大学拥有庞大的校友网络，陈利用它使学校和国家都受益。

由于清华大学由中央政府控制，所以它付给从国外吸引的杰出科学家的报酬有限。因此，陈聘请了富有的校友和企业来补贴他们的工资。陈很喜欢谈论他的成功。当我们邀请他到市中心和张阿姨一起吃饭时，他会

花90分钟的时间吹嘘他是如何“抓住天才”的。

惠特尼还试图利用清华大学的校友网络。2008年，她进入了清华大学为培养未来的领导者而设立的博士项目。惠特尼的班级名单读起来像一个有前途的官员：习近平值得信赖的助理；时任中共总书记胡锦涛的儿子；总干事；副部长；来自130万人口的城市的党委书记。惠特尼承担了这一挑战，作为她不断寻找更多联系的一部分。当然，我们有温家，但他们不会永远在身边。清华大学的校友网络是中国最好的校友网络之一。

惠特尼的课程是模仿肯尼迪学院在哈佛大学关于公共政策的执行项目设计的。每月上课四天。惠特尼写了一篇关于中国股市的论文。她是为数不多的真正撰写自己论文的参与者之一；其他人委托他们的助手完成工作。她是这个班的明星，她的同学们选出了她为班长。在整个课程中，她的同学们鼓励惠特尼停业，进入政界。但她坚持了多年前

在山东许下的誓言。

陈致力于将清华大学变成一所拥有人文学系的完整大学，以补充其物理、工程和数学的专业。在毛的时期，当中国复制了苏联的模式时，它已经成为了一所技术学校，培养出了工程师和物理学家。21世纪初，陈得知发现了一组用墨水写在竹子条上的中国古代文本。利用清华校友网络，陈说服了一位富有的企业家在拍卖会上购买这些连环画，并捐赠给清华。这些连环画构成了中国古代最重要的发现之一，其中包括那些被古代作家引用但长期被认为已经失传的文章。

陈带惠特尼去看校园隔离实验室的短信。他向我们保证，在那是党主席胡锦涛和他的前任江泽民之后，第三批见到他们的外人。

陈招募我们的使命是把人文学科带回清华。我们的捐款使他能够吸引来自中国各地和西方国家的教授。我们资助了中国文学部，2007年，我们出售平安股票，我们捐赠了1000

万美元建造了一个18万平方英尺的图书馆，包括屋顶花园和烧烤，以鼓励自由流动的学术辩论。我们在2011年的清华百年庆典上及时完成了该项目。我们对清华很有信心，并为我们在那里的慈善活动感到自豪。

中国似乎也相信我们。2007年，孙政才在担任农业部长期间，安排我加入中国人民政治协商会议北京市分会。全国政协是一个被称为联合阵线工作部的官僚建筑的一部分，被中国共产党用来控制中国内外的非党派元素——从西藏人等少数民族到宗教信徒，企业家和华侨。我被列为来自香港和澳门的代表，是来自这两个地区被邀请加入北京市政分会的大约50名代表之一。

北京分会只比国家水平低一级。这次会议基本上是一个网络平台，就像美国的扶轮社一样，会员资格表明，该党认为你是该党的影响力的一个潜在有用的代理人。我们每年见过几次面，并到不同的省份进行实地考察，当地人会推动我们投资。在北京举行的

为期一年的年度会议上，当局将关闭我们的公交道路，让我们住在五星级酒店里。当局会向我们发放现金购买机票，考虑到我们大多数香港创业类型的净资产平均超过1000万美元。不管怎样，很少有人认真对待这次会议。来自香港的成员往往未能出席。

我对参加会议期间的某些事情感到惊讶。一种是香港人对中国官员讲话的挑衅方式。住在北京，每天和中国大陆一起工作，我知道这是没有必要的。但这是香港富人认为他们需要的行动方式。这显示了他们对中国的肤浅理解，尽管他们是邻家。从不同的角度来看，这是党内官员如何教导世界其他国家给予他们及其国家特殊待遇的另一个迹象。

其他事态发展更令人鼓舞。在我们较小的会议甚至政协会议的公开论坛上播出的一些问题很有趣。一些更大胆的中国大陆会议成员主张在党内部尝试民主，让党员在多名候选人中选择党的高层职位。抱怨污染的呼

声很高——这是中国急于追求现代化的产物。会议开始吸引更多像我这样的商人和女性，她们对这些问题很感兴趣，而不仅仅是利用全国政协作为建立联系或达成协议的一种方式。我们开始意识到，也许全国政协正在变得相关，有一天可以开始像立法机构的第二议院一样与全国人民代表大会一起运作，后者在技术上负责颁布中国法律。

这种来自全国政协内部的推动作用反映在整个社会上。从21世纪初开始，数百名其他企业家也开始像我们一样支持非政府组织和教育机构，就像我们以前一样。私人资金进入了《财经》杂志等制造丑闻的媒体。人们开始组织公民协会。称之为公民思想的爆炸式爆炸毫不夸张。企业家们涉足了一些传统上一直是禁忌的领域。在开封智库，我们聘请了政治哲学家余柯平担任主任，他以2006年出版的著作《民主是一件好事》而闻名。我们认为余是一个值得信赖的学者，从体制内部推动合理的政治改革。

我们与海外智库合作，帮助教育中国学者民主国家如何运作以及如何制定外交政策。2004年温家宝总理访问英国时，我们同时组织了一次来自来自中国社会科学院的学者的访问。我一起参加了在唐宁街10号、英格兰银行和议会上院举行的会议。2006年，我们资助了欧盟委员会前主席罗马诺·普罗迪率领的代表团前往中国，与中国人就外交政策进行非公开对话同行。外交关系一直是中国的第三条铁路，但我们依靠温的助手宋哲来指导。我们尽量不越过任何红线。我们真正相信中国的承诺。我们都在里面。

第十三章

回想过去，206年机场经理李培英的失踪以及随后因腐败指控被捕，应该会敲响警钟表明更广泛变化正在发生中。我没有理会他们，部分原因是我正忙于处理他被捕的后果，并试图维持机场项目的运转。

但事后看来，很明显，李的垮台不仅仅

是因为他沉迷于赌博，在百家乐桌上损失了数百万美元。

由于我的资本家同胞的自由主义倾向，中国共产党从21世纪中期开始，开始削弱有钱的阶层，铲除我们种植的公民社会的萌芽，重申党对中国社会的思想和经济控制。作为这一努力的一部分，该党试图支持国有企业，以损害私营企业。

李被党羁押后，当局任命了一名新的总经理。培英当老板的时候，他已经做出了所有的决定。一旦他答应了，他的部门主管就会排队。当然，他不得不大喊大叫、威胁和哄骗，但他完成了工作。

李的替代者是一个新系统的产物。事情变得官僚化了。一人的统治结束了，取而代之的是“集体决策”。“我们开始不仅要与通用汽车打交道，还要与他的下属打交道。我们被告知，我们需要通过一些委员会。所以，多亏了我救的人，我在顺义的工作有所了，但在我们的另一个伴侣变得更具挑战性。

新通用汽车派出高级员工到我公司，对合资企业施加更多的控制权。过去有五人参加过我们的合资企业董事会会议。现在，仅机场就有20名官员出现了。他们都有不同的观点。它使管理结构复杂化。以前，我已经做出了大部分的决定。现在，我让所有这些人都进来了，他们的忠诚不是对合资企业，而是对机场。

人们开始质疑，为什么我们作为私人企业家，赢得了发展物流中心的权利。不管除了我们，没有人能安排顺义和机场的猎枪婚礼。所有这些历史都被遗忘了。现在是：这些试图将部分设施私有化的资本家是谁？这种态度并不局限于我们的项目；它感染了整个经济。“国有企业向前推进，私营企业撤退”成为新的流行语，标志着党内高层的转变。国有企业开始与成功的私营公司进行强制合并。企业家一直是中国增长的引擎，但我们从未值得信任。自1949年夺取政权以来，中国共产党就在需要时使用了社会元素，并

在需要时抛弃了它们。

中国的官僚主义正在发生变化。在过去，地方领导人将会逐步晋升。李培英在机场工作。李平来自顺义区。但中央政府很难控制这些官员，因为他们根植于社区。作为集中权力运动的一部分，该党开始从其他地区降落伞派官员。中国的国有媒体煽动反对它所谓的“肮脏的皇帝”，当地的大人物无视来自北京的指示。但是新品牌的官方创造了新的问题，因为这些角色的到来是打算在搬出去之前只待几年。他们在寻找快速的胜利来证明晋升的理由。当然，旧的系统也有它的缺点。有腐败，肮脏的皇帝经常经营一个像他们的私人封地这样的地方。但当地官员也了解他们的社区，知道需要什么，什么不需要。许多人对这个地方有感情，因为他们离开在附近退休时不想被诅咒。他们为当地的家人和终身朋友的利益而工作。他们愿意专注于长期的遗留项目。因为他们与社区的联系，他们可以做好一些事情。

惠特尼和我也把这个机场项目视为一个长期的投资。在我们完成了项目的第一阶段后，我们不想建造和销售。我们想要建立和成长。我们想把我们的模型带去其他机场。我在想我们应该在中国各地和世界其他地区开发机场城市。我参加了2004年的香港机场城市世界会议，2010年我们在北京举办了会议。我们曾前往成都、广州、深圳和中国各地，宣传我们在机场附近混合物流、制造、商业和住宅开发的愿景。我们引起了极大的兴趣。

但这些变化一开始微妙但后来无情，促使我重新考虑。随着北京的情况越来越艰难，随着我们在机场官僚机构内部反对我们的想法，我的观点发生了变化。我开始相信，在中国，长期的商业模式不起不通。我开始明白我的一些企业家朋友一直在告诉我：在中国做生意的聪明方法是造东西，卖掉，从桌子上取钱，然后回去。如果你投资了1美元，然后你就赚到了钱10美元，你可以拿出7美

元，再投资3美元。但如果你保留10美元，你很可能会失去一切。

共产党似乎越来越受到企业家的威胁。一部分有财力的社会正变得越来越独立。像我们这样的企业家正在推动更多自由、言论自由，朝着不那么受党控制的方向。该党对我们涉水进入它所控制的水域感到很不舒服。

采取外交政策。2006年，我们带着欧盟代表团到中国讨论欧中关系。在会议期间，温家宝的助理宋哲接到了总理热线的电话。另一端的一个声音问："你认识德斯蒙德·舒姆吗？""是的，"宋回答。"你知道他是香港居民，而不是大陆吗？"这个声音问道。"是的，"宋哲说。电话死了。

宋总结说，安全部门正在密切关注我们的活动。他建议我们将慈善工作的范围限制在有争议较小的话题上；我们放弃了外交政策倡议，作为我们努力的一个领域。

党还有其他方式让像我们这样的人重新

排队。虽然我们曾经敢认为我们可以组成一支独立的力量，但党明确表示，我们仍然只是其机器中的齿轮，一个旨在延续党的统治的大系统中的小螺丝。

像马云这样的男人，那个人阿里巴巴的创始人，或另一家互联网巨头腾讯的首席执行官，可能在纸上拥有不清的财富，但他们被迫为党服务。很快，该党将通过国家安全立法等法律，要求中国所有公司被指示为国家做间谍。

2008年，中共中央总书记胡锦涛和国务院总理温家宝第二次执政期间，负面变化开始加速。一个主要的催化剂是全球金融危机。这场危机证实了党内部关于中国政治经济体系优于西方的信念。

中国政府对危机的大规模刺激措施要比西方的任何措施都有效得多。中国政府通过国有部门发放了这些刺激措施，该部门被下令使用这些资金。该党并没有试图说服企业家进行投资，而是指示国有企业将资金投入

到基础设施中。该党对国有企业的控制使其能够应对全球经济衰退。资本主义国家，尤其是美国所面临的困难，加强了一个强硬的论点，即和平发展为一个更开放的社会和经济将导致党和中国的灾难。他们认为，中国需要加倍努力，与西方思想作斗争，因为这些想法只会削弱中国。几年前拯救中国经济的私营企业家，现在被描绘成西方影响力的第五柱。需要重新控制我们和我们的资本。

在机场，我们的合资企业从来没有成立过党委。当然，我们有一些党员，但我们没有给予该党在我们所做的事情中有发言权。但从2008年开始，我们被要求成立一个党委。一旦我们有了一个党委，我们就必须重视它的意见。它的存在混淆了管理决策。

中国共产党迫使中国各地的合资企业和私营公司进行这些改革。这让我很沮丧。我们本认为，中国正在朝着一个良好的方向前进。我们看到中国政府一直在加强，人们越来越努力分离党。人们提倡改革，让媒体稍

微自由一点。没有人想推翻这个党。我们只是想要一个更开放的系统。我们轻轻地推了推一下党。但2008年之后，很明显，该党的领导人甚至了温和的推动。我们原以为我们的财富可以促进社会变革。我们错了。这是我经历过的最悲伤的事情之一。

回想起来，我得出结论，紧缩是不可避免的。当然，分析人士可以想出共和党倒退的各种原因。

2010年代，阿拉伯之春和席卷中东的色彩革命吓坏了中国领导人。2008年震撼美国经济的大衰退帮助共产党官员相信，中国的体系更优越，并让他们在全球舞台上变得更加自信。美国海军突然意识到，中国正在南中国海建造岛屿，并开始反击，进一步激起了党内已经强烈的反美情绪。

但对我来说，关于该党独裁倾斜的最令人信服的理由仍然是中国共产党的本质。党的镇压和控制几乎是动物的本能。

这是列宁主义体系的基本原则之一。任

何时候，该党有能力转向镇压，它都会的。

20世纪70年代末邓小平接管中国的领导权时，国家实际上破产了。邓带来的经济变化不是基于对自由市场资本主义原则的任何信念，而是必要的。为了生存下去，该党需要放松对经济的控制。即使在20世纪90年代江泽民的领导下，中国的国有企业也在损失一大笔钱，因此，像惠特尼和我这样的私营企业家对维持经济运转和降低失业率仍然至关重要。但在胡锦涛和温家宝2008-2009年第一任期结束，数十年的两位数增长后，国有企业稳定下来，党不再像过去那样需要私营部门。北京还改革了税收制度，让中央政府获得了更大的份额。有了这些发展，党不再需要放松对经济从而对社会的控制。资本主义者变得更像是一种政治威胁，因为我们不再被要求成为一个经济救世主。该党可能会再次加强控制。

李培英的案子让我觉得也许卸载机场项目是个好主意。消失近两年后，李培英出现

在国家之下。

他被控贿赂和挪用高达1500万美元，2009年2月，他被判有罪并被判处死刑。在上诉失败后，尽管归还了大部分钱，李还是于2009年8月7日被处决。

李培英的致命错误说得太多了。一般来说，如果你在中国因腐败而被捕，你应该闭嘴。中国共产党的运作方式就像黑手党一样；它有自己的宪法法典。但我，李培英透露了他与中国高级官员的所有交易。处理调查的人不知道该如何处理他的证词，因为这涉及了党的最高级别，包括中国前党委书记和国家主席江泽民的家人。李也缺乏血液连接到本可以挽救他的生命的系统。2009年8月，就在李被子弹击中后脑勺的一个月前，中国石油化工集团公司前董事长陈通海被判腐败，涉及2800万美元，几乎是李涉嫌腐败的两倍。除了陈没有被处决。他的父亲陈伟达曾是革命前上海地下共产党的主要领导人，1949年以后一直担任领导职务。我们被告知，陈的

母亲直接向江泽民也活跃在地下党的江泽民请求宽大处理。这种对两名腐败官员截然不同的待遇是事情如何运作的迹象。红色贵族被判入狱；平民们的头部中了一颗子弹。

2010年，我和惠特尼完成了机场项目的第一阶段，重新开发了500万平方英尺。我们原本计划花数年时间完成这个项目，最终使其规模增加了两倍。我们所处的处境令人羡慕。我们仍然有很多土地作为新的仓库。这些仓库可以不受限制地进入跑道。我们认为，随着机场货物量的增加，我们可以建设该项目的其余部分。

但作为培英执行的影响，我们不仅要处理新的通用汽车，海关在机场交换了三次高层，我们在顺义的一些盟友也退休了。随着官僚机构对私营企业产生敌意，以及当我看到我需要做得更多喝酒和争吵来建立更多的关系，只是为了重塑轮子，我决定出去。

2010年，我们与几家公司开始谈判出售我们的股份。其中两家公司是中国国有企业。

第三家是Prologis，一个国际房地产投资信托基金，是在机场奥德赛开始时给我出价的公司之一。惠特尼和我就这笔交易进行了争论，因为我无意出售给国有企业，而惠特尼则认为她会对与国有企业的谈判过程有更大的影响力。我渴望商业交易的透明度，因为如果你做了一个国有企业，中国政府可以总是跟你在几年内，做一个虚假的指控你收到一个夸大的价格（因此偷国家资产），你扔进监狱。最终，惠特尼寻求的交易没有通过，尽管两家中国追求者的存在确实有助于推进序言协议。2011年1月，Prologis收购了我们在合资企业中的股份，获得了近2亿美元的利润。

对我来说，这个机场在中国的系统如何运作方面是无价的教育。我的一个朋友开玩笑说，刚完成第一阶段，我就已经成佛了。

惠特尼卖掉我们的股份后，我开始游说她做两件事。首先，我们需要通过在海外投资来实现风险多元化。我知道中国共产党的

历史，以及1949年共产党革命后，共产党如何没有考虑没收财产，包括我祖父的房子、他的律师事务所和属于我家人的土地。党直到1979年才开始容忍私有财产，但党给予的东西可以拿走。

成千上万的中国富人出国投资。我认为我们应该跟着他们走。惠特尼不情愿地同意给我骨头，让我在伦敦开一家办公室，探索对奢侈品牌、比利时巧克力、法国水晶和意大利羊绒的投资。但她并不认真。我们最大份额的钱都留在了中国。

其次，我认为我们应该开始在中国的开放市场上竞争项目，结束我们对连接和后门关系交易的依赖。中国正在进行公开的土地拍卖；这一过程正变得更加透明。像SOHO中国这样成功的公司，在这个领域经营和繁荣，基于他们的投标，而不是基于他们的联系来赢得合同。我建议说，让我们去竞争那些公司吧。在大洋地区，我们组建了一个伟大的团队。我相信我们能赢。

惠特尼不同意。公开的市场把她吓坏了。她以前从未做过。她对自己的关系网络来促进我们的业务非常有信心。她想继续按照旧的规则在中国的棋盘上下棋。如果我们的公司在与其他企业的公平竞争中取得了成功，这对她来说意味着什么？她认为自己的角色总是给大洋的轨迹。但是如果大洋不需要内部的赛道，没有她就能赢得比赛呢？随着王岐山、孙政才和其他部长、副部长和助手，惠特尼相信我们将能够在党内找到一个我们可以服务的新监护人。她总是在找一个新的人。2008年，张阿姨与一位新兴的中国官员习近平共进晚餐。他刚刚被任命为中国的副国家主席。张阿姨带着惠特尼作为第二只眼睛和耳朵来衡量这一点上升的恒星。我呆在家里。在这样的晚宴上，每个人都需要有一个目的。我不是在这个练习中建立另一个关系的必要参与者。

习带来了他的第二任妻子，彭丽媛，一个迷人的歌手专门从事爱国民谣，有点像明

星功率美国乡村音乐天才多莉·帕顿。习是中国共产党红色贵族的革命者习仲勋的儿子。习近平的父亲曾是邓小平的重要盟友，是在20世纪80年代策划经济特区的关键人物之一，为中国的出口繁荣奠定了基础。

习近平已经在福建省的多个政府和党的岗位上工作了17年。虽然他在大规模走私丑闻曝光时就在那里，但他没有被牵连。习还担任浙江省的最高职位，中国私营经济的引擎之一。

2007年，习近平在一件揭露了中国政治体系的事件中取得了重大突破。一年前，上海市委书记陈良宇被免职，这是滥用上海市公共养老基金的腐败调查的一部分。然而，陈的垮台真的与腐败无关。这是一份伪装成刑事案件的政治热门工作。这是因为陈拒绝宣誓效忠当时的中国党内党主席胡锦涛。陈曾是由胡的前任江泽民领导的“上海帮”的主要人物。2002年胡接替江担任党委书记时，江拒绝放弃党的全部职务，继续担任中央军

委主席两年。江还把政治局常务委员会挤满了他的亲信；几年来，江的手下占据着九个席位中的五个，阻止了胡在没有江批准的情况下做任何事。所以，在2006年，当胡的效忠者看到有机会打倒江上著名的效忠者陈良宇时，他们成功了。

2006年9月，陈被迫卸任，由上海市长韩郑接替。张阿姨告诉我们，韩刚上任几个月，才发现他的一名家人在澳大利亚的一个银行账户里存了2000多万美元。中共也不能清洗韩朝，因为让党内书记和市长迅速被赶下台，对中国主要金融中心的稳定是不利的。张阿姨告诉我们，在习近平被任命为上海市委书记时，韩郑被允许回到他原来的市长职务上。韩郑也会被原谅；他于2017年加入政治局常务委员会，并被任命为副总理，这表明在中国，政治联盟和忠诚胜过其他一切。

习搬到上海是偶然的，如果不是决定性的，在他的高层。这让他有时间接近江泽民，到2007年底，江的支持和胡锦涛的同意，习

近平加入了政治局，搬到了北京。当时很明显，他是两位官员之一，另一位是北京大学毕业生李克强，当胡锦涛计划在中国共产党上任时，李克强正在竞相接替胡锦涛担任下一任总书记。

让惠特尼惊讶的是，在和习吃饭的过程中，他让妻子说话。他坐在那里，看起来有点不舒服，偶尔会露出尴尬的微笑。惠特尼说她没有点击与习近平或彭。桌子上没有任何涟漪。惠特尼一直很擅长找到着陆地点，尤其是和高级官员的妻子们在一起。但彭并没有提供一个。习已经开始追求伟大了，他和他的妻子也受到了保护。

惠特尼和我利用我们在浙江和福建试图确定为什么党选择习近平管理中国。我们的许多朋友和联系人一致认为，他甚至都没有天赋。毛泽东的前助理李瑞与习近平的父亲关系密切，他回忆起几年前见过习，并抱怨他没有受过教育。无论如何，习近平将被证明是一个精明而冷血的政治斗士，成为中国

一代人以来最有权势的党内领袖。

在我们的社会圈的普遍共识是，习近平将遵循中国的既定规则。惠特尼相信，我们将能够继续在习近平的领导下玩关系游戏，就像胡锦涛领导习近平时一样。

随着时间的推移，我和惠特尼之间关于风险多元化和公开市场竞争的分歧随着时间的推移而加剧。我的结论是，惠特尼对扩张有一种深深的不安全感。她担心，如果我们停止依赖她的关系来在中国赢得合同，她就会变得无关紧要，我可能会变得太独立了。

由于这些担忧，她寻求进一步控制我所说的话，而就在我认为她应该放松控制的那一刻。在我们关系开始的时候，我抑制了我想要挣脱的欲望，试图在惠特尼的脚边学习。但我的生活越成功，我就越想制定自己的规则。一旦我们到达北京，我自然认为我们可以挑战中国其他国家和世界。惠特尼拒绝了，因为钱是以她的名义，我不得不继续下去。我不情愿地这么做了。

第十四章

惠特尼有很多机会在中国做非凡的事情，希望我们继续努力暗示进入党上层培养更红色贵族成员。李波坦就是这样一个成员，他的英文名字叫大卫。他是政治局常务委员会委员贾庆林的女婿。

2003年至2013年，贾老人主持了中国人民协商会议，以及党的战线工作部，领导党努力控制社会中所有非共产主义元素，如少数民族、宗教团体和企业家。正如我之前提到的，感谢孙政才，我在北京的市政协分会获得了一个席位。

大卫的岳父有着光滑的头发，脸颊矮胖，宽阔的肚子，是一个快乐、社交的性格，微笑轻松。他所谓的腐败也是传奇人物。20世纪90年代初，在位于香港北部和台湾对面的福建省担任副省长、省长和党委书记期间，据说贾老人教唆了一家大规模走私企业。这是史诗般规模的走私，包括数千辆外国汽车，

数十亿支外国香烟，数吨外国啤酒，以及中国超过六分之一的石油进口，所有这些都通过福建沿海的海军港口流入中国。

老佳的妻子（以及大卫的岳母林友芳）在整个走私过程中担任福建省最大的国有进出口公司的总统。我被告知，1999年丑闻爆发后，林友芳，曾经领导党的社会电路，如此害怕她和她的丈夫会卷入调查，她崩溃，失去了说话的能力，多年住院在北京。尽管如此，林和贾都没有被起诉，这表明在中国不是你可能做的，而是你认识的谁。

自20世纪江泽民60年代在机械制造工业部合作以来，江泽民就认识贾老人。江不仅确保了家庭得到保护，还提拔了老人佳。

1996年，江将贾带到北京担任副市长。第二年，贾成为了市长。2002年，贾家林被提升为政治局常委的九名委员之一。2007年江从常委退役后，老贾继续担任江政治派系的代表。贾将会任职到2012年。很明显，对惠特尼来说，培养他的女婿李大卫仍然是值

得的。

大卫有六英尺高，拥有一位成功的中国商人的专利专利。他穿着很漂亮，但也很随意。他喜欢和北京人一起闲逛，与艺术家、歌手、导演以及中国红色贵族的儿女们兄弟。

大卫显然是利用他岳父的关系赚了一笔钱。他拥有许多公司的大量股份，主要是通过他的控股公司，总部位于北京的赵德投资公司。2009年12月，大卫开设了“茅台俱乐部”。当时，似乎每个有钱的人都想拥有一家私人俱乐部，它们像杂草一样在北京、上海和广州发芽。自由裁量权是一个目标；在一个私人机构里，你可以削减政治和商业交易，没有人会知道你在见谁，他们将无法倾听。

此外，共产党皇室羞于公开炫耀自己的财富，但也喜欢在值得信任的朋友中这样做。一家私人俱乐部允许他们在闭门炫耀。最后，在很多情况下，私人俱乐部最好的办法是你可以在国有财产上开设俱乐部，利用国有资

产来获得个人利益。谈论低开销。

大卫把他的俱乐部坐落在北京市中心靠近紫禁城的一条绿树成荫的街道上，这是一座显然属于北京市政府的传统庭院，贾老人曾担任北京市长和党委书记，这一安排似乎有所放松。

走进茅台俱乐部，你遇到了一张精致的桌子，直径超过20英尺-由黄色开花梨树的树干制成，是中国最珍贵的木材之一，几乎已经灭绝。在桌子的表面上，木头的波纹颗粒上的图案就像在金色的画面中跳舞的鬼魂。在桌子后面，一条宽敞的入口通向一个庭院和一个私人餐厅。俱乐部装饰着无价的古董，或者至少是好的假货，它非常崇拜大卫和他周围的人所培养的东方复杂性。

大卫的大卖点是他支持贵州茅台公司的渠道，这是中国商业精英的首选饮料。大卫甚至在公司董事会中也有一个席位。这种联系显然是在贾老人的帮助下建立起来的，他作为中共联合战线工作部的领导，已经深入

到中国所有少数族裔占主导地位的地区。茅台是贵州苗族的故乡，苗族是一个居住在中国西南部山区的山地部落，在越南、老挝和柬埔寨都有分支。I大卫告诉我，他锁着该公司每年发行的十年茅台的三分之一。在中国销售的大多数老茅台几乎不含有一滴真正的老酒。大卫有机会接触到真正的东西。

茅台是中国的国家饮料。每个人都买了特别的葡萄酒来炫耀。有一个献给中国人民解放军、国务院和警察的古董。有些瓶子要花12.5万美元或更多。茅台鉴赏家的姿态让人想起了葡萄酒爱好者所表现出的势利和傲慢。“你带了82年的拉菲，我用69年反击。茅台也不例外。

大卫用红瓶卖掉了他十岁的老鼠。我们称它们为“红头发”，或者说红毛，这是一个关于“老鼠”这个词的游戏。“我们圈子里的人从未接触过普通商店的泰山。中国的假冒行业伪造了一切，尤其是茅台。中国兼职人员得到了这样的帮助擅长装瓶仿茅台，

普通中国人会去海外购买茅台，相信可以依靠外国商店来储存真正的钩。

那些想要接触到大卫珍贵的“红头发”的人必须加入茅台俱乐部。成为会员资格要花费数万美元。但就像获得北京的梳妆台需要熟练的连接一样，金钱并不能保证在茅台俱乐部占有一席之地。

大卫必须审查你，鉴于申请人必须成为重要的人，会员资格很快成为北京最受欢迎的会员之一。中国的一些顶级大亨都在董事会中。还有凤凰卫星电视董事长刘长乐，这是一个位于香港的私人媒体帝国，宣传亲北京的宣传。此外，中国最大的国有集团中信集团的董事长孔丹和科技巨头阿里巴巴的创始人马云。有一次，我走进俱乐部，遇到了一个脸色新鲜的男孩，他自称是阿尔文。直到后来，我才知道他是党内党书记江泽民的孙子。阿尔文在20多岁时成立了一家价值10亿美元的私募股权公司。

在经营了俱乐部18个月后，大卫向我提

出了创建一个葡萄酒俱乐部衍生产品的想法。惠特尼一直对权力感兴趣，鼓励我培养大卫。惠特尼和我同意成为葡萄酒俱乐部计划的天使投资者。我和大卫分享了我关于葡萄酒的知识。大多数时候我只是把他打油。大卫会对某个特定的年份赞不已。不管它的质量如何，当大卫称赞它的身体、单宁和白蚁时，我像摇头一样点了点头。

大卫和我开始为葡萄酒俱乐部找一个位置。一天，我们在中国共产党总部中南海北门对面的北京北海公园散步。我们正在考虑“借用”公园里的一栋建筑的想法，并四处闲逛，看看它是否适合翻新。这是另一个重新利用国有资产供私人用途的例子。

当我们绕着设施转时，大卫注意到有人大步朝我们走来。他戴着线边眼镜和深蓝色的西装，有一种中国官员的气氛。“天哪，”当那人走近时，大卫说。“这是部长孟。孟建柱是中国最高警察、公安部长，他在餐后外出散步。我们像两个小学生一样逃离了现

场。“这里没有酒俱乐部，”我们匆匆时低声说。没有人愿意遇到孟部长。

我借给我的管理团队给大卫，这样他就可以制定一份商业计划。和许多红人贵族一样，他没有一个好员工。他真的不需要一个。他通过建立联系来赚钱，以获得内部交易，或兜售他因为他是谁而获得的东西。他用老佳买了茅台，他有保证的市场。有一段时间，大卫的投资公司最大的资产是友谊商店大楼，它是北京东区江门外街的地标。据传，大卫多亏了他的岳父，他安排原来的主人释放了这座大楼。出狱后，这位商人就把大楼转移给了李大卫。大卫的公司还赢得了在北京各地无处不在的公交车站上销售广告的独家合同。那是一张印钞的许可证。后来，大卫投资了电动汽车技术，收购了一家名为独野菜的美国公司。

虽然大卫出生时不是红色贵族，但他娶了贵族，接受了一些怪癖。他把他那厚厚的盐胡椒头发剪近，回到党的军事根源。当你

走进他的办公室时，他会给你喝点茶和一支雪茄。雪茄必须是古巴人，以对世界革命表示愤世嫉俗的认可。这种茶总是来自云南的普洱茶，以反映他所渴望的文化真实性。在室内，大卫穿着黑色棉质拖鞋，白色鞋底和白色袜子，反映了老北京胡同里男人的传统。这些时髦的鞋子里有一个问题。它解码后说："我们的祖先在中国古代穿这双鞋。你的了吗？"

2011年春天，惠特尼建议我们带李大卫和他的妻子贾强去欧洲给他们一个葡萄酒速成课程。他很喜欢这个想法，并邀请了另外两位潜在的葡萄酒俱乐部投资者和他们的妻子一起参加这次活动。第一个是中国最大的房地产开发商恒大集团的首席执行官许家印，他的儿子在我安排的家庭财富研讨会上打了个盹。第二个是于国祥，他是一家愚蠢的建筑公司大亨，绰号小宁波，因为他个子很短，来自上海南部的港口城市宁波。我们都在考虑每人投资500万美元来建立俱乐部

的葡萄酒收藏，让俱乐部运转起来。

我不知道大卫和他的妻子贾强以前是否去过欧洲，但他的女儿茉莉花肯定去过。2009年11月，茉莉穿着卡罗莱纳·埃雷拉的落地礼服，在巴黎克里伦酒店的年度首次舞会上亮相。这位刚面孔的新人的照片落在《巴黎时尚》。茉莉后来在斯坦福大学学习，然后在巴拿马文件中被确认为两个离岸投资实体的唯一股东，这些实体在英属维尔京群岛注册，专门从事投资和咨询。看来苹果离老佳的树还不远。

我们欧洲垃圾车的第一项业务是运输。到那时，惠特尼已经习惯了乘坐私人飞机，我和她已经加入了购买价值4300万美元的湾流G500的等候名单。我们建议一架喷气式飞机。大卫同意了，但他补充说，为了方便起见，也许我们应该吃三个。2011年6月，我们这四对夫妇出发前往巴黎。

我们原计划乘坐三架飞机旅行，但在最后一分钟，其他人决定要打牌。我们还带了

另外两架飞机；他们只是空着。脸在这里扮演了一个角色。“如果你有一架私人飞机，嗯，我也得有一架。

“而且，作为中国人，你永远不知道，也许会有商业机会，我们中的一个人必须提前赶回去达成交易。

在船上，当我们的妻子聊天和品尝寿司时，我们玩了杜迪珠，或者《与房东战斗》，这是一款很受欢迎的中国纸牌游戏，起源于20世纪50年代初共产主义中国残酷的土地改革运动。通过多轮的竞标，第一个扔掉所有牌并“杀死房东”的人就赢了。我对这些赌注感到惊讶。我不是一个有成就的赌徒，而且我是一个不情愿的参与者。我给这条腿摔掉了10万美元。我既尴尬而不是担心。输给这样的人实际上对生意有好处。谁不欢迎一个愿意的人？我知道他们总是会邀请我回来，为我提供了一个加深个人联系的机会。

在卡片桌上，谈话转向了生意。余国祥显然曾多次与法律纠缠。据报道，他“借给”

浙江官员50万美元，以赢得一份12亿美元的在杭州修建一条高速公路的合同。该官员最终因腐败而被判处终身监禁。已发表的报告和美国外交电报也有报道2003年，余与上海国营养老基金的一笔可疑贷款有关，这笔贷款使他以1.5亿美元收购了上海的静安希尔顿酒店。

大卫敬酒于于和他的法律冲突，宣称“在今天的中国监狱是黄埔军校的现代版本。”一个没有进过监狱的中国商人并没有完成任何成就。“对我来说，这是一个相当惊人的说法。黄埔军校曾是中国版本的西点军校，这是一个神圣的机构，在20世纪20年代和30年代，中国第一代现代军官在这里接受训练。把一名商人的监禁和一名爱国的中国学员完成的军事教育是亵渎神明的。你可能会认为，在这些圈子里，花时间是一个黑色的印记，黄埔也会受到尊敬。但这是中国第四大刑事监禁的政治家的女婿。其他人都庄严地点头，抱着玻璃杯，喝了一杯香槟。虽然我对大卫

的无耻很惊讶，但我并不特别担心。惠特尼和我在交易中一直很小心，要保持在法律的范围之内。

惠特尼指示我为大家举办一场演出，一旦我们在法国的第一站着陆，演出就开始了。2011年6月10日晚上，我在巴黎最古老的餐厅组织了一场晚宴，这是巴黎最古老的餐厅之一，位于香榭丽舍大街东部的花园中。我告诉我的客人们，在城市的东尼第八区，是拿破仑第一次见到约瑟芬的地方，决斗者在附近的布洛涅河开枪后，来埋葬斧头。

餐厅从三面看，透过铺有白色窗帘的宽大窗户，向外俯瞰修剪整齐的庭院。桌子上闪烁着白色的桌布和银质的餐具。当晚的客户包括一些法国夫妇、沙特王子、德国实业家、一张日本商人的桌子和一些衣着暴露的美国人。我们被领进了一间私人房间。厨师克里斯蒂安·勒斯奎尔在烹饪界以从快餐到拖网渔船甲板再到米其林星级厨师而闻名。

我邀请了一个法国朋友弗朗索瓦，他拥

有1960年以前法国最大的私人葡萄酒收藏之一，在一个嗜酒者的国家没有多大的成就。我让弗朗索瓦和勒斯奎尔厨师一起策划这顿饭，因为我想向我的朋友们展示法国人对他们的葡萄酒有多么精致，以及他们在美食体验中的关怀。中国的共产党革命打破了我们与中国帝国著名的工艺和鉴赏力的联系。这是我让我的旅伴们接触到传统之美和一些非常好的葡萄酒的方式。

除了三瓶香槟和一瓶罗斯柴尔德家族私人收藏的酒，弗朗索瓦还设计了六种拉菲酒庄的垂直品尝，从1900年、22酒、48酒、61酒、71酒和1990年开始。勒Squer厨师将这些与烤鲻鱼、炖大菱鲆、春羊肉和熏鳗鱼烤司搭配，最后是柑橘冰糕。仅这些葡萄酒就超过10万美元，我们吃了好几个小时。是的，这是炫耀性的消费，但对惠特尼和我来说，这是显而易见的。

在中国，政治是财富的关键，而不是相反，李大卫在政治上融入了这个体系。惠特

尼和我是来那里建立联系的。惠特尼总是可以在棋盘上再用另一块棋子。惠特尼和我都对大卫的妻子贾强感到惊喜。尽管她有政党血统，但她随和平易近人。

惠特尼特别专注于完善我们的个人品牌，完善我们作为夫妻如何区分众。她扮演了一个能进入东方的女人，是中国学习的缩影。我扮演了一个渴望进入西方和生活方式的人。在欧洲，我为我们这个通常会被锁上的团队打开了大门。为了突出我对中国以外世界的了解，我策划了这次旅行的每一步。为什么要呆在这里还是呆在那里？为什么要在这里吃饭，然后在那里购物？为什么要喝这个，但不喝那个呢？我有答案。从这个角度来看，晚上的价格是节目的一部分。

巴黎结束后，我们前往波尔多参观了罗斯柴尔德家族的一处庄园。我是在从事我的家族遗产项目时，在早期去欧洲旅行时了解了罗斯柴尔德家族的这个分支的。在这处房产里，70岁的埃里克家族后裔埃里克·德·罗

斯柴尔德和他的妻子玛丽亚-比阿特丽斯招待我们吃了一顿饭。银行家、葡萄酒家、慈善家，埃里克是一个很有才能的人。那天，埃里克穿着一件量身裁考究、显然很受欢迎的西装，上面点缀着斑块，而不仅仅是在肘部。我的同伴们都很惊讶。另一个教学时刻。我对我的同行们说，这是一种旧的金钱风格。很久以前，这已经是一套定制的西装了。它已经持续了好几年了，但埃里克不愿意放弃，已经小心地对待它。对于一群有点粗俗的中国新人来说，这套西装的故事是一个学习如何珍惜我们所拥有的东西的机会。

波尔多葡萄酒结束后，我们飞往地中海沿岸的蔚蓝海岸。房地产开发商许家印想看一条船。徐自手起家，1958年出生于河南省农村的一个村庄。徐的父亲和我爸爸一样，也是一名仓库工人。他的农民母亲在他8个月大的时候就去世了，他由祖父母抚养长大。20岁时，徐正在中国南方的一家钢铁厂工作。

徐晋升成为工厂的总经理。在20世纪80

年代末，当工厂被私有化时，徐辞职了。在铸造厂工作很危险，徐已经组建了一个强大的团队。他说服团队和他一起离开，进入房地产开发领域。

那是在1992年，中国最高领导人邓小平前往中国南方城市深圳重启经济改革，放松1989年6月领导天安门广场周围打击民主抗议活动的强硬派。徐和他的团队在房地产开发浪潮中赶上了顶峰。到我们在欧洲的时候，他已经赚了数十亿美元，把公寓卖给了中国新兴的中产阶级。

我想，徐赢得关系的技巧比我们的更秃顶。在惠特尼和徐、张阿姨去北京吃饭的一天后，他邀请惠特尼去一家珠宝店，并提出花100多万美元给她买一枚戒指。惠特尼拒绝了，因为她知道她将来还得为此付出代价。徐随后买了两枚完全相同的戒指。显然，他们并不是两者都是为了他的妻子。

在中国，有几种方法可以吸引执政者的注意。徐最喜欢的方法是赠送极其昂贵的礼

物。

徐想去看看一艘停靠在法国南部海岸附近的价值1亿美元的游船。这艘船属于一家香港商业大亨（也价值数十亿美元）。和李大卫一样，徐也对开自己的私人俱乐部感兴趣，但徐认为水上活动的设施会比北京小街的大卫更隐蔽。徐设想了一个漂浮的宫殿来喝酒和喝酒远离中国海岸的用餐官员，远离中国反腐败警察和新生狗仔队的窥探目光。

它告诉了你一些关于那个特殊的时刻，我们没有人被1亿美元的价格打倒。在这些乘客中投入这种钱，如果不是例行公事的话，至少不是完全不寻常的。但当我们到达码头，看到那艘船时，让我印象深刻的是它的装饰的谦逊。当然，这是一艘大船。要想做到这一点，你就需要十几个厨师、女佣和服务员。但只要花1亿美元，你就会期待更优雅、悬挂的枝形吊灯，以及几年前我和爸爸和他的老板在香港第一次乘坐劳斯莱斯的镶嵌木材。

“这就是你1亿美元能得到的吗？””我问道。

不用说，徐并没有买下这艘船。

在旅途中，我们的团伙对欧洲的历史或文化几乎没有什么好奇。我的同伴们是中国第一代富人的一部分：像徐这样的创业企业家；精明的开发者，比如小宁波；还有共产党贵族，比如李大卫。大胆的行为得到了回报。入狱是一种职业危害。教育并不是一个要求。像他们这样的人对博物馆里的山水画不感兴趣。他们都是想在这个世界上留下自己的印记。不管怎样，是时候去购物了。

在法国里维埃拉之后，我们把目光投向了米兰。我们男人躲在保格丽酒店，而我们的妻子在米兰的时尚区，在一个疯狂的消费。他们就像体育馆里的角斗士，争夺谁能负担得起什么。我从来没有想过购物是一项血腥的运动，但我知道什么呢？在米兰准备返回中国的机场，办理增值税退税花了三个小时，因为他们花了很多钱。与此同时，我被叫回了贵宾休息室的名片桌上。这次我减掉了20万美元。幸运的是，从来没有人欠过这些债

务。

在回家的路上，我斜倚在离欧亚大陆3万英尺高的皮桶座上，回忆着我们的生活所经历的惊人的历程。“就在几年前，”我大声说，“能骑飞鸽自行车会很幸运。现在我们坐私人飞机。从那里到这里的时间，不到一辈子，就足以让你的头旋转。其他人点了点头。回到中国后，惠特尼和惠特尼决定成立葡萄酒俱乐部的时机还不成熟。

张阿姨也喜欢旅行，惠特尼和我在她丈夫执政期间为她安排了旅行。“一旦老人退休，他们就不允许我离开中国，”张阿姨一度说，“所以我最好在有机会的时候出国旅行。“党禁止大多数退休高级领导人出境，这是中国制度的一个特点。例如，美国前总理朱镕基被阻止在哈佛大学担任访问学者。在其他国家，前高级官员经常在达成妥协、浮动的建议和引导现任官员无法提出的批评方面发挥有用的幕后作用。但曾经痴迷于完全控制的政党，已经关闭了这条途径。

在路上，张阿姨是一阵能量的旋风。我们带她去了阿根廷的潘帕斯、新西兰的峡湾、澳大利亚的内陆、法国卢瓦尔河谷的城堡，然后前往瑞士，在那里她消失在专门的水疗中心接受长寿治疗。

在2007年，我们在一次冒险中飞往苏黎世，我开车送张阿姨去了日内瓦湖岸边蒙特勒和维维之间的克林尼克拉草原水疗中心。

她预约了整容手术和注射绵羊的胎盘，以防止年老的变迁。我登记了她，并在水疗中心的候诊室坐下。一群穿着浴袍的妇女，脸上裹着纱布，列队走过。几个小时后，张阿姨也同样带着绷带出现了，我们回到了酒店。

几天后，绷带脱了下来，张阿姨没有注意到她耳朵周围突出的切口痕迹，就准备上路了。她比我的企业家朋友们更渴望生活。她设定了一个艰苦的步伐。

5点，她在一家五星级酒店的套房里起床，拿着从北京带来的电饭煲大步走进餐厅，

迎接新的一天。在欧洲侍者困惑的目光下，她准备了米粥，用她随身带来的腌中国蔬菜来调味。6岁左右，早餐已经准备好了，张阿姨派了她的一个下属来叫醒我们。睡在或吃西式早餐是禁忌。对我来说，这尤其痛苦。我喜欢我的面包师。

一群好奇的侍从依附在张阿姨身上。前工厂经理黄到处标记；我们从来没有发现他偷偷溜进张阿姨的房间，但每个人都认为大麻还在进行。另一个自称阳光、阿姨儿子温斯顿的朋友也陪着我们。

早餐结束了，7点半，我们开着一辆中国司机，穿越欧洲乡村。张阿姨也不是博物馆的人，但她喜欢户外活动。从清晨到晚上9点，她不停地走着。作为午餐或晚餐，我必须找一家中餐馆，这在瑞士的荒野或阿根廷的牧场国家经常是一个挑战。

对我来说，这是一种疯狂的旅行方式。我把张阿姨放在欧洲最好的酒店，为她找到了一些最好的餐厅。我通常每晚花1000多欧

元买床，但我们从来没有在房间里呆过任何时间，很少在最好的餐馆吃饭，我们快到黎明就会出门了。

张阿姨从来没有带过中国的保安细节去过。在我们看来，我们访问的国家的安全部门并不知道她是谁。在去新西兰峡湾的旅行中，张阿姨喝了一杯方便面，而我们和一群西方游客欣赏了风景。这些人都不知道瘫倒在他们旁边的老妇人是中国总理的妻子。

I. 在西方，苗族被称为苗族。

第十五章

我是在那种运气是大多数财富的核心之前写的。惠特尼和我在平安的IPO上的罢工很幸运。然后我们又有了一个。

在担任机场总监初期，李培英就与大型国有企业北京旅游集团签署了谅解备忘录，收购BTG在北京中部持有的一家酒店。李希望重新开发场地，选址在北京首都国际机场集团总部。这本来是一个巨大的虚荣心项目，

但它从来没有取得过任何进展。我们在机场合资经营大约一年后，李培英告诉了我这笔交易。

李说，他对现场建筑不再感兴趣。我不知道，但李几乎一直受到中共中央腐败纪律检查委员会的调查。所以，他很自然地成为机场集团的第二个总部的梦想——就在他最喜欢的寿司店的拐角处——已经搁置了。

我问李，我们的合资企业是否可以从机场购买这个项目。他认为这是个好主意。我们向北京旅游集团提出了该交易。

该遗址位于北京朝阳区，沿着亮马河绵延500码，当时是一条恶臭的水道，冬天结冰，春天是有毒藻类开花的地方。花都酒店是一个有点破旧的三星级四层设施，有一个令人惊讶的好餐厅。

我们由一名独立审计师对土地进行评估，并通过机场党委和北京旅游集团进行评估。惠特尼和我不知道房地产价格的走向，但我们乐观地认为，情况正在好转，我们打

算尽可能多地控制土地。一旦双方就土地和酒店的价值达成约1亿美元，我们的合资企业就从一家国有银行贷款购买了它。

我们也让这个项目搁置多年。我所有的精力和我们所有的资本都被机场消耗掉了。然后惠特尼去纽约去了阿里斯顿。最后，到了2010年，我已经准备好建造了。但政治再次阻碍。

李培英被捕后，出台了新规定，禁止机场参与其核心业务以外的任何活动，尤其是房地产，因为土地交易已经成为腐败的根源。所以就在我把注意力转向开发这个网站的时候，我们最大的合资企业股东北京资本国际机场集团退缩了。

机场走近我们，实际上命令大洋从合资公司购买这块土地。机场表示，首先希望土地重新评估，然后以新的价值卖给我们。当然，这个机场是在想杀人的。在此期间，土地的价值在北京股市一路飙升，尤其是在良马河畔的一大片黄金地段。

我们反提出以合资企业支付的原价加利息购买土地。我们观察到，机场本质上是在迫使我们从合资企业手中拿走土地。我们希望合资企业能开发它。为什么我们要以一个膨胀的价格从合资企业手中购买土地呢？

根据这些规则，这块土地只有在征求公开招标后才能出售。但这一过程可以设法吓跑竞争对手。

首先，出售的物品实际上并不是土地；它是一家控股公司，拥有花都酒店，而花都酒店本身也拥有这片土地。除了我们之外，所有的潜在买家都不知道这家控股公司的负债。对他们来说，这是一个黑匣子。最后，我们以1.3亿美元的出价是唯一的出价。惠特尼和我一起筹集了资金。这一次，张阿姨实际上存了一些钱，大约是4500万美元。

最终，这个重建项目——包括酒店、住宅、办公空间和博物馆——将是一笔巨大的意外之财。花都酒店占地约45万平方英尺。当我们建造它时，新场地有四栋建筑，地上

近150万平方英尺，地下80万平方英尺。我只能猜出今天的总价。但必须在25亿到3亿美元之间。没有人知道北京的房地产价格会像现在那样升值。其中很多事情都是运气很好的。

对我来说，这个项目是一种乐趣。监督机场的扩建一直是我的新兵训练营。现在我已经完成了，再开发项目是我可以利用我的训练，避免新手的错误，并发挥我的创造力。

我们的第一个冲动是建造北京最高的建筑。惠特尼和我举办了一场涉及一些世界上最著名的建筑师的比赛。我们收到了建筑师诺曼·福斯特的提议，建造一座1250英尺高的塔。但规定要求，项目对面的住宅公寓在一年中最短的一天内获得两个小时的阳光。所以我们被迫把高度切成两半，利用我们控制的每一平方英寸的土地。惠特尼给画家曾范志提供了一个机会，让他的工作室位于我们计划中的博物馆的顶层，并在隔壁增加一个娱乐空间。在下面的楼层，博物馆将展示曾庆的作品，其中许多作品在世界各地以数百

万美元的价格售出。中国的大部分博物馆都是由国家经营的。拥有一个私人拥有的节目将会改变你策划一个节目的方式。

最后，我们获得了建造四座建筑的许可。一个酒店和共管公寓将共用一个20层的结构。然后就会有两座办公楼和博物馆。办公空间将占该项目的近四分之三，另外四分之一用于酒店，其余四分之一用于共管公寓。我们只有有限的店面；中国过度有购物中心。我们计划让这个博物馆建在离良马河岸边只有几英尺的地方。

在我看来，这个网站是北京最好的网站之一。整个项目的南侧都沿着河岸延伸。北京最古老的使馆区之一位于河的另一边，这是一个绿树成荫的社区，有两层的房屋和衡平法院，周围有充足的土地。在没有雾霾的美好日子里，你可以从现场凝视一片绿色的海洋，就像从59街一样在曼哈顿，向北看中央公园。此外，北京市政府正在清理这条河流。那恶臭的气味已经消失了。

惠特尼和我所有的职业生涯都住在世界上最高档的酒店里。我们知道他们是如何运作的，也知道是什么造就了一个伟大的房间。与机场项目不同，我们不需要环世界去研究酒店，因为我们的生活无意识地致力于这项工作。惠特尼和我雇佣了一群全明星的室内设计师、照明设计师、建筑师和工程师。为了设计项目周围的景观，我们采访了一位从父亲那里继承了禅宗寺院的日本和尚。我们最终去了一支来自澳大利亚的球队。为了设计博物馆，我们签约了普利兹克奖得主和安藤忠雄。在办公大楼、酒店和住宅中，我使用了纽约的科恩·佩德森·福克斯建筑公司，该公司在世界各地建造了摩天大楼。

我们的使命是让这成为中国有史以来最好的房地产项目。我们不惜一切代价来实现这一切。我们有意识地让自己独立于其他雇佣设计师，然后让他们做出决定。这种模式的问题在于，设计师和开发公司高管从未过过奢侈的生活。惠特尼和我已经有十年了。

我们知道，如果我们能将我们的美学与我们团队的专业精神结合在一起，结果将会非常令人印象深刻。我把这个项目命名为“创世纪”，因为我相信我们可以写下全球房地产开发的新篇章。

2011年1月，我们在北京与设计团队召开了启动会议。来自世界各地的大约70人挤进了一个会议厅。我以一次演讲开始了会议。我穿着一套深蓝色的西装。我还穿着一双定制的深红色鞋，这是由法国鞋匠工作室做的。“你见过老板穿我这样的会议吗？””我问道。“看看这些鞋子！”这是我想给整个项目带来的风格。整个大厅都大笑。但他们知道我是认真的。对他们来说，写一个他们可以放在简历上的项目是很鼓舞人心的。他们从未见过一个老板准备花这么多钱来做最好的事情，永远不要偷工换料，追求完美。

中国充斥着酒店，部分原因是中国商人几乎喜欢他们，就像他们喜欢私人俱乐部一样。国有企业的高管们喜欢建造酒店，因为

他们可以像俱乐部一样使用酒店来招待联系人或吸引情妇，所有这些都由国家费用。即使在退休后，一家国有公司的前高管也会在游泳池里游泳、在餐厅用餐或免费预订房间。北京的五星级酒店比世界上任何一个城市都多。我知道如果我打算在这个项目中加入一家酒店，我想要一家规模有限的酒店——至少给它一个盈利的战斗机会。我与宝格丽达成了合作关系，宝格丽是世界酒店的皇冠上的宝石，也是一个将提高整个发展价值的品牌。起初，我主张一家有60个房间的酒店；保格丽想要更多。我们住了一百二十个房间。

我深入研究了房间设计的各个方面。我想让我的酒店给客人一些他们在其他地方找不到的东西，一点点触摸可以改善通常的痛苦的旅行体验。例如，大多数五星级酒店几乎没有提供足够的空间容纳一个打开的行李箱。但旅行者经常成对来。我指示我的施工团队，确保我所有的房间都有足够的空间放两个行李箱。这额外的5平方英尺被证明是一

项很大的花费，但这是值得的。

我们和宝格丽争论谁能得到顶层、酒店或共管公寓。我们想要顶层的住宅，因为在这样的黄金位置，他们会得到北京最高的价格。宝格丽最终屈服于我们的愿望。惠特尼和我拿走了顶层公寓，这是一个一万平方英尺的大垫子，为我和阿里斯顿提供了一个室内游泳池。那将是我们的家。

2010年，惠特尼重返工作岗位。我们开始在员工面前公开讨论项目细节。她似乎很喜欢反驳我。

我们会在晚上讨论它，她会同意它看起来不好看，但第二天她就会再做一次。最后，我们决定分担责任，以限制我们在办公室内部的互动。

我负责市场营销、规划、战略和销售，她负责建筑、成本和质量控制。不过，还是有很多交叉游戏。在联席会议上，她仍然公开关闭我。一次会议涉及住宅的规模，其中涉及详细的财政和政治计算。我们在寻找什

么类型的客户？那些会以300万美元的价格买1400平方英尺的人，还是那些会花20倍的价格买整个地板的人？别忘了，这都是中国的好日子。也许有人想在空中建造一个市中心的大厦。我们当然做到了。

就社会地位而言，这些客户将是完全不同的客户。简单的富人和超级富人。它们甚至应该混合在公共电梯和公共大厅里，还是应该有单独的入口？说到政治，在一个所谓的共产主义国家，人们花数千万美元买一套公寓明智吗？人们会害怕在中国那样花钱吗？我们应该如何押注社会和政治趋势？

我的团队花了几个月的时间在这个话题上，我们与惠特尼和她的团队分享了我们的发现。他们毕竟是建筑商。惠特尼并没有印象深刻。她不喜欢我们建议的组合。但我感觉到她对我开枪感到不舒服。她在房间里走来走去，问她的团队对我们的计划有何看法。他们半死半死地结婚了。我觉得我和接替李培英的通用汽车一起回到了机场。每个人都

有不同的意见，缺乏共识意味着我们不会做任何事。

惠特尼随后宣布，她想暂时搁置这个决定。我很生气。“你觉得你已经这么聪明了，你就这么做了，”我喊道，并补充道，“我已经做完了。”我走了出去。这不仅仅是一种意见分歧。惠特尼在公开场合公开不尊重我，鉴于我一生都担心脸，这尤其痛苦。

我和惠特尼的关系一直反映着我和父母关系的回声。当我和惠特尼第一次见面时，她不停地批评我，就像我的父母一样。我把这种谴责放在心上，改变了我的生活方式、穿着、说话和行动，试图遵循她的成功的秘诀。但一旦我成功了，我就像和我的父母一样，面对我被惠特尼反对的私人世界和我充满赞誉和成就的公共世界之间的差距。必须给出一些东西。

事后看来，我认为惠特尼觉得有必要维护她的权威。她离开中国去找阿里斯顿，随着我在我们公司的地位的增长，她觉得她的

地位被削弱了。我自己也建立了这个管理团队。我雇佣了所有的员工，除了首席财务官。从机场开始，我会从零开始组建这个小组。当我卖掉我们在机场的股份时，与普洛吉斯交易的一部分是，整个管理小组都会和我一起离开。组建这个团队是我所完成的最伟大的事情之一。惠特尼专注于与派对上的大人物建立关系。但我和我的团队确实进行了这项工作。惠特尼没有参与太多的劳动，这放大了她的不安全感。

我和我的团队致力于创造一个东方与西方的混合文化。不像大多数中国老板，我相信周末休息。

与此同时，我并不是一家在3000英里外施加价值的跨国公司。我从头开始就设计了一切。我相信个人的成长。我不这样做是虚伪的。毕竟，在帕尔明芬倒闭后，我在上海待了很多时间，后来又在阿斯彭研究所努力改善自己。我符合国际公司的福利包。我付了一些高级员工来获得文学学士学位。

我也没有雇亲戚。惠特尼曾帮助她同父异母的兄弟在天津的房地产生意，但他从来没有在我的工资单上。因此，我们避免了困扰着许多其他中国公司的派系冲突。

尽管我结婚了，还有商业伙伴，惠特尼和我的竞争还是非常激烈。她塑造了我，促进了我的成功，但现在她觉得我在挑战她的权威，她担心我不再需要她了。她有一个观点。我相信时间就在我这边，以我的专业知识作为驱动因素，我们公司很快就会与国内或国际公司争夺公平的竞争环境。

我也期待着惠特尼有一天我和惠特尼将以一种更平衡的方式分享我们的财富。但惠特尼显然不愿改变。她认为玩关系游戏是她唯一的技能，她害怕这一天，而且她不再需要了。

一旦我们在2012年获得了建造宝格丽的批准，该项目就不像机场那样依赖连接，所以惠特尼的角色较小。外国人主导着这项工作。我所有的承包商都是国际性的。我们没

有到处乱玩，不喝酒和吃饭。我把茅台留在了后视镜里——尽管有时，当我打开一个复古的红色时，团队会很欢迎它。

尽管我在工作中感到很高兴，但我和惠特尼的关系开始恶化。具有讽刺意味的是，甚至是悲剧性，一个本可以让我们更紧密地结合起来的项目似乎正在把我们分开。从长远来看，我现在可以看到，我们在情感上一直不够亲密，并且对我们的关系进行了过于务实的分析。惠特尼一直认为，激情应该坐在我们的关系中，只要潜在的逻辑很强大，我们作为一对夫妇就会忍受。

但我认为，这个逻辑是不够的。在生活中，我们通过将从悬崖上跳下来与计算出的自身利益混合来接近关键关系。没有完美的公式。但惠特尼和我显然没有对的一个。在我们的工会中投入的情绪太少了。现在回想起来，这就是一种能让我们团结在一起的粘合剂。情绪本可以发挥软组织的作用，所以，当骨骼被削弱时，仍然有一个至关重要的一

层来缓冲我们的跌倒。

第十六章

2012年10月26日，《纽约时报》在头版发表了一篇文章，详细描述了温家宝家族的巨额财富。根据公司记录，曝光估计温家宝家族的价值接近30亿美元。在第二十段的开头是惠特尼的名字。谈谈对我们关系骨架的打击。

在报道播出的前三天，《泰晤士报》记者大卫·巴博扎联系了惠特尼，告诉她她将成为这篇文章的焦点，并请求发表评论。惠特尼和张阿姨挤在一起提出了回应。巴博扎告诉惠特尼，他将报道大洋车辆用来购买平安股票，后来，超过1亿美元的股票在平安被转移到一个账户属于温家宝的母亲，他是一个退休教师没有收入来源除了政府养老金。

惠特尼和张阿姨最初决定不对此事发表评论。然后，惠特尼通过巴尔博扎在艺术界的联系联系了她的台湾妻子。好几个小时，

惠特尼恳求她说服巴博扎搁置这个故事。"我们都是中国人，"我无意中听到惠特尼对她说。"我们应该能够友好地解决这个问题。我有孩子；你有孩子；你知道这将对我的家庭有多大的伤害。你不会希望任何家庭这样做。这是惠特尼文化和西方世界文化破裂的另一个例子。但她很绝望。这是一个在黑暗中拍摄的镜头。不用说，巴波扎一家并不感兴趣张阿姨改变了主意，命令惠特尼对平安的交易负责。她指示惠特尼和巴博扎谈谈，告诉他，所有以总理母亲和其他亲戚的名义持有的股票实际上属于惠特尼，她把股票放在他们的名字里，以掩盖惠特尼的财产规模。惠特尼告诉《纽约时报》："当我投资平安时，我不想被写下来，所以我让我的亲戚找到其他人为我持有这些股票。"至少可以说，惠特尼的声明很牵强。显然，这引发了人们的信念。但惠特尼对张阿姨的忠诚迫使她服从命令。当然，最初，股票都是以大洋的名义，为了保护母鸡，而不是惠特尼。直到2007

年我和惠特尼卖掉了我们的股份，张阿姨才做出了错误的决定，将股份的所有权转让给了她的岳母和家族中的其他人。这一举动创造了一个书面记录。如果股票以大洋的名义持有，巴博扎就不会有太多可以坚持他的故事了。

在我心里，我总是知道在某一点上张阿姨会牺牲惠特尼。然而，我原想，当这个支点发生的时候，惠特尼会更好地保护自己。但我错了。惠特尼在和她的关系中投入了太多钱张阿姨。她还接受了我们中国人所说的"伊奇"，兄弟情谊准则，和我在上海的朋友们一样遵守的准则。她愿意成为秋季的女孩，以证明张阿姨这么多年来信任她是正确的。

大多数人会跑上山，认为现在不是成为英雄的时候。但惠特尼没有。我认为她的行为是一个深刻的个人选择，同样是绝望和勇气。惠特尼的基督教可能也发挥了作用。但更重要的是她对她所建立的关系的承诺。我

劝她不要和巴博扎说话。但她决定这么做是因为她的关系就是她的全部。最后，这可以归结为她是如何看待自己是一个人的。

对于温家宝家族和更广泛的中国共产党高层来说，这个故事就像地震。这篇文章标志着那年西方通讯社第二次详细介绍一个共产主义家庭的财富。几个月前，也就是2012年6月，彭博社就副主席习近平的亲属财富进行了类似的报道。有趣的是，没有人像惠特尼为张阿姨那样落在他或她的剑上。

该党对温家宝的报道的反应是封锁了《纽约时报》的网站。外交部发言人指责《纽约时报》故意诽谤中国，“别有用心”。该党在内部绕着马车转了一圈。忠于其偏执的根源，该党领导层认为这两个故事是美国政府对中国政治领导层的协同攻击的一部分。如果习近平的家人的故事没有运行，党可能会有不同的反应，温家宝可能成为目标。但是习的故事让每个人相信，美国应该归咎于碎片，最好的反应是动物的：接近排名。

温家宝私下里对家人的商业活动感到非常愤怒，尤其是张阿姨，温斯顿。（温家宝的女儿莉莉在最初的故事中没有提到名字，但后来会出现在《泰晤士报》的文章中。）惠特尼和我相信张阿姨和她的孩子们让温在许多事情。我们也明白温早先发现了他的家庭的一些商业活动，并表示了他的反对。

这一次，我们被告知，温宝要求离婚。愤怒之下，他向亲戚们宣布，他正准备剃光头，退休后进入一座佛教寺院。在那个时候，党的当局介入，阻止离婚和温像佛教徒所说，“透过人类欲望的红色尘埃”，成为一名僧侣的冲动。对于一个至少是正式的无神论者的政党来说，最后一步的举动看起来尤其糟糕。

故事的后果就像海啸一样，从退潮开始。我们与温家的关系发生了变化。张阿姨告诉我们，我们家人不再有兴趣接受我们30%的项目。我们最近才在保格丽酒店破土动工，张阿姨突然告诉我们她要下车了。我们不知道

怎么接受；我们以为她会改变主意的。我们从来没有和张阿姨签过任何合同。就像中国的一切一样，一切都是隐含的。

在《纽约时报》曝光之后，惠特尼关闭了她的网络活动。她没有联系到任何人，也没有人联系到她。她不想让人们陷入困境。与此同时，我试图评估我们面临了多少风险。我觉得会有后果，但我不知道他们会是什么，也不知道什么时候会击中。我们等了一个月，继续在酒店工作。没有来自安全部门或党担心的中央纪律检查委员会的一个笼罩了我们的大门。

张阿姨告诉我们，她已经指示她的儿子和女儿离开聚光灯。温斯顿去为一家国有企业工作。张莉莉关闭了咨询业务，加入了国家外汇管理局。张阿姨还放弃了在北京北部使用一大片土地建造珠宝职业培训中心的计划。她把它交给了她的儿子温斯顿，温斯顿开始建造基石学院，这是一所自称成为共产主义中国最好的寄宿学校的学校。

张阿姨告诉惠特尼，她确信有人在试图摧毁她的家人。她在寻找故事的来源。张阿姨援引中国政府内部的联系的话说，她认为她丈夫的声誉在党内的生死权力斗争中造成了附带损害。

习近平的斗争与官员薄熙来。两人都是共产主义“不朽者”的儿子，他们是毛泽东革命的老兵。

两人的职业生涯都归功于1981年的决定，并在陈云的共产党高层的推动下，在党的人事部门设立了专门办公室，称为青年干部部。该节的目的是确保党高级党员的儿女在政府和党中得到良好的地位。“如果我们的儿女继承了我们的职位，”陈云宣称，“他们就不会挖出我们的坟墓。”1989年的天安门广场镇压使这项工作更加紧迫。红色贵族从这场动荡中吸取的一个关键教训是，正如谚语所说的，“你最好依靠自己的孩子。”每个主要家庭都选择了一个继承人来培养未来的政治领导。

由父亲提名，习和波在党中晋升。

习的父亲习仲勋是20世纪30年代和40年代党反对蒋介石国民党军队内战的英雄。在20世纪70年代末和80年代初，他在制定将中国转变为世界工厂的经济政策方面发挥了关键作用。

薄熙来是毛主席的另一位助手薄一波的儿子。薄一波还与民族主义军队作战。在经济改革方面，薄一波比习仲勋更为保守，但在20世纪80年代，他监督了中国上海和深圳两个股市的创建。

到20世纪90年代初，薄熙来已经成为了海滨城市大连的时髦市长。随后，他担任辽宁省省长、商务部长，2007年被任命为重庆的党委书记。重庆是中国西南部的一个大城市，曾被西方人称为重庆。薄熙来有着光滑的黑头发，带着百万美元的微笑，他是媒体的宠儿，总是准备说一句简洁的话。如果薄是美国人，他会是那个成功将一系列二手车进入国会席位的人。

习近平不那么浮夸，而且更加谨慎。20世纪90年代，当他在福建省官员时，他的同事不知道他在追求，最终将与中国陆军歌手、名人彭丽媛结婚。习和他的第一任妻子，一个中国外交官的女儿，因为她希望留在英国，她去那里学习。

习的简历，包括最高政府和党的职位在上海和浙江，同样令人印象深刻的薄。然而，媒体，习相对未知当他爆发2002年11月，作为党中央的委员。在父亲的大力游说下，薄熙来还在中央赢得了令人垂涎的席位。

然而，五年后，习近平在争夺中国的下一个统治者。虽然薄熙来在2007年赢得政治局席位，只有习近平被提升到政治局常务委员会，中国最高政治机构。

惠特尼和我听到了很多关于薄渴望重返比赛的故事，以及他为此组织的吸引注意力的活动。作为重庆市委书记，薄熙来发起了政治运动，支持毛主席在文化大革命期间发生的大规模动员，从而提高了自己的知名度。

基于对中国早期革命时期的怀旧情绪，他会组织大规模的集会，成千上万的城市居民会聚集在一起，唱着古老的共产主义曲调。

但薄熙来的野心让他失望了。他的秋天始于2011年11月15日，当时英国商人尼尔·海伍德的尸体被发现在重庆幸运的假日酒店，这是一家破旧的客房。关于海伍德的最初报告指责“饮酒后猝死”，他的尸体在没有尸检的情况下被火化。

海伍德一直是薄熙来迷人的第二任妻子谷开来的长期商业伙伴。当重庆警察局长王立军调查此案时，他发现薄熙来的妻子因一场商业纠纷毒死了海伍德。

王去了薄熙来的办公室，告诉了他。薄认为这是一个含蓄的威胁。在他看来，作为一个忠诚的警察局长，王应该撤销这个案子，让它消失。薄从桌子后面跳起来，用力打王巴掌，刺穿了王的耳膜。薄随后解雇了王，并让他因腐败而接受调查。

由于担心自己会成为下一个谋杀的受害

者，王逃离了重庆。2012年2月6日，他敲响了美国驻成都领事馆的门，在那里向美国外交官讲述了自己的故事，并请求政治庇护。当王在美国使团内发言时，代表不同竞争政治派别的警察在领事馆的紧张对峙中包围了领事馆。一天后，美国官员将王交给国家安全部副部长，副部长将重庆最高警察前往北京。所有这些都是在一个不吉利的时候展开的——当时党正在为下个月的全国人民代表大会年会做准备。

张阿姨向我们透露，王立军抵达北京后，政治局九名常委开会讨论了这一丑闻。负责中国安全事务的常务委员会委员、薄熙来的盟友周永康首先发言，认为调查应该停止在警察局长王那里。张阿姨说，会议上一片沉默。周的声明意味着不会对薄熙来进行调查。常委会委员思考了周的看法。当没有人发言时，资历相对较低的习近平违反了说话的协议。相反，他声称，该党不仅调查王，还调查其他可能参与其中的人。他不需要提到薄

熙来或薄熙来的妻子，因为这种暗示对会上的每个人来说都是显而易见的。习知道，如果他当时不说话，他就会失去一个摆脱劲敌的黄金机会。

作为常务委员会第二，温家宝有关键发言权。他同意习近平的观点。其次，一向谨慎的中共中央总书记胡锦涛也支持进行全面调查。这是潮汐是如何移动的。在随后的3月7日会议上，政治局常务委员会最终投票决定如何处理这一情况，只有周反对将薄熙来驱逐出党的计划，将案件交给中国检察官，并调查薄熙来杀害尼尔·海伍德的妻子。

清洗薄熙来的决定为3月14日全国人民代表大会结束时举行的一场戏剧性的新闻发布会奠定了基础。这是温家宝在担任总理十年后的最后一次新闻发布会。在回答《纽约时报》的问题时，温家宝谴责薄熙来，呼吁重庆市委“认真反思王立军事件”。这是一个爆炸性的。温家宝不仅支持习近平与薄的闭门战斗，但现在他公开羞辱薄。一天后，

薄熙来被解除了重庆市委书记的职务。4月10日，他被开除出中共中央委员会和政治局。今年9月，中国一家法院判处他终身监禁。同年11月15日，习近平成为中国共产党总书记。

张阿姨认为，她丈夫对调查的支持，以及他参与对薄熙来的公开羞辱，使他与薄熙来的盟友发生了冲突，其中一些盟友在中国的安全部门。其他引起我们注意的信息也支持了张阿姨的观点。2012年2月，惠特尼和我听到传言说，薄熙来聘请了中国记者和学者来挖出张阿姨和她的孩子们的丑闻。当被问及他是如何来写自己的故事时，巴博扎一直否认从党内部人士那里寻求帮助薄报复温家宝的信息。但张阿姨说，她得知忠于薄熙来的安全官员向香港的巴博扎交给了一箱文件。

2013年，大约一年后习近平发起了他的反腐败运动，一年后《纽约时报》报道温家庭财富，张阿姨告诉我们，她和她的孩子“捐赠”所有的资产给国家，以保证他们不会被

起诉。她说，其他红色家庭也也这么做。这一行动背后还有另一个原因。该党想改写历史。在未来，如果该党面临容忍系统性腐败的指控，它可以声称，这些红色家庭将财富“捐赠”给中国，只是在为国家服务。这一切在惠特尼来说都很超现实。但话说回来，中国共产党也有偷窃私有财产和歪曲事实的长期记录。

《纽约报》的报道加强了我的观点，即惠特尼和我应该把我们的很大一部分投资放到海外，停止依赖我们与党的关系在中国做生意。我认为，我们足够擅长在公开市场上竞争。我们在关系游戏中非常成功，但是，我想，是时候过渡到一个新的模式了。我的立场得到了一些已经成为亲密朋友的西方合作伙伴的支持。像科恩·佩德森·福克斯建筑公司的首席执行官保罗·卡茨这样的国际参与者对我们的工作印象深刻，并鼓励我们竞争海外项目。

惠特尼不同意。她太害怕出国了。她认

为，由于温家宝在习近平的崛起中发挥了如此重要的作用，习将保护温家宝和他的家人，进而保护我们。她认为我们在中国的未来仍然很光明，用旧的方法来前进。

我们之间还出现了其他问题。一天晚上，我们躺在床上，她给我看了一个算命师的占卜。获得财富在中国精英中风靡一时。站在最顶端的人中国的金字塔雇佣了占卜者、气功大师和各种小丑团的供应商。在执政的70年里，该党摧毁了中国的传统价值观，并基本上宣布宗教为非法。在真空中，迷信盛行了。在一个不可预测的系统中，一个人可以瞬间从上到下走，承诺理解生活意义的图腾变得非常有吸引力。

惠特尼拿出一本红色的小小册子，预言者用一把笔刷写了她的财产。吸引我注意的不是预测；那是她出生的年份。算命先生写了“1966”。惠特尼一直告诉我，她出生于1968年，和我同年。

我的生日是在1968年11月，我相信惠特

尼在同年12月出生，这让我大了一个月。突然，我发现她其实比我大两岁。她向我隐瞒了她的真实年龄，但没有告诉算命先生。如果没有她真正的出生日期，他就无法给她一个准确的阅读数据。

“这到底是什么？”我指着她的出生日期问。惠特尼略省略了。“我和你结婚十年了，我从来不知道你的真实年龄，”我说。

她停了下来。“我还是我的样子，”她不好意思地说。

“是的，但并不完全是这样，”我说。“一个人能提供的最基本的信息是他们的名字、生日和性别。如果你填写了任何一个表格，这是前三个问题。如果你改变其中任何一个，说你是同一个人，那就不是真的。”

“我还是我的样子，”她重复道。

惠特尼解释说，我们刚出去的时候，她已经和她母亲讨论过这个问题。她的母亲已经注意到，我们似乎是一个完美的伴侣。“不要通过告诉他你的真实年龄来诱惑命运，”

她的母亲建议道。这两位女性都担心，如果我知道惠特尼比我大，因为在中国的父权社会中，妻子总是比丈夫年轻，我可能会离开。

我们关系这么晚才知道欺骗是又一个打击。我们对我们一起工作的未来发生了争执，并经常在我们的员工面前争吵。现在。

我们还就惠特尼渴望做的另一个项目发生了冲突。我们正在考虑竞标一项协议，重新开发位于北京中央商务区的中国世界酒店旁边的一个大型地块。它承诺将成为一个近500万平方英尺的大型企业，有摩天大楼和购物中心。在中国，没有其他一部分财产的价值更高。

当我们进行重新开发土地的谈判时，我感觉到了我们将承受的压力。我发现自己被商人和他们的派对联系人赢得了酒和晚餐。来自世界领先企业之一、香港开发商新鸿基物业的代表来到北京，与我们和张阿姨共进午餐。饭一结束，惠特尼的手机就响了，当时是国务院港澳事务办公室副主任陈左儿。

惠特尼让陈发表演讲，我坐在那里听他讲话，敦促我们将该项目的控股权出售给新鸿基。这太令人震惊了。陈是中国政府的一名部长级官员。在这里，他厚颜无耻地代表一家香港企业游说在北京进行房地产交易。它显示了多么的舒适参与香港事务的共产党官员与香港商界精英之间有联系。我们说过我们要考虑这个请求。

我评估了情况，并了解了这个项目会有多复杂。审批程序将使机场看起来像一条通道。我们可能不仅需要政治局常务委员会的一个盟友，而且至少需要两个盟友，以便有机会获得所有许可，使其得以运作。即便这样，也会有政治压力。我让我的员工退出交易。惠特尼不高兴。

然后，另一项交易将我们进一步分开。

2013年初，我借给一个朋友3000万美元收购了一家香港上市公司，并承诺支付第二笔资金来帮助他完成交易。我认识这个朋友丁毅已经很多年了。和我一样，他出生在中

国，但在海外长大，他的例子是澳大利亚。我们是在20世纪90年代，在我第一次回到香港后认识的。我们一起在香港兰葵坊娱乐区和北京酒吧街深夜。我认为他是我最好的朋友之一。

丁毅曾在一家瑞士银行和一家中国投资公司工作，后来发财，然后在2007年的亚洲金融危机中亏损。他的妻子代表了一家在中国做生意的国际金属贸易公司。

有一次，他妻子的公司陷入了一场商业纠纷。然后，一家中国银行付钱让警察逮捕他的妻子并劫持她作为人质，这在大陆很常见。在警方把她扔进中国西北角新疆的一个村庄里后，丁毅花了数年时间试图解救她。他最终成功了，这让我觉得特别令人印象深刻，考虑到同时他和妻子离婚，娶了她的接待员，她曾是一个来自上海的酒吧女孩，英文名字是伊冯。但这是中国，人们过着相互矛盾的生活。不管怎样，我想一个会去为前妻打球的人是值得信赖的。

2013年10月，我的第二部分贷款到期。我去惠特尼要钱，但她拒绝了。“我们达成了一笔协议，”我在一次激烈的会议上告诉她。“我不想再这么做了，”她回答说。我带着这个坏消息回到了丁毅身边。他不高兴。由于无法筹集到资金来完成交易，我要求他出售自己在公司的股份，并返还这3，000万美元。他巴尔德。丁毅的第二任妻子伊冯娜显然在这里扮演了一个角色。在她丈夫向我举办的一个香港一家夜总会的派对上，她质问我，我拒绝了她。再一次，这是中国，没有人错过尝试大鱼的机会，如果被冷落，也没有人忘记一点。我想她是在劝丁毅不要还我的。

我觉得丁毅在想扮演我。我经常去香港。每次，我们都会出去吃一顿饭，去酒吧。丁毅一直是个好伙伴。最后，我质问他钱，他刚起来消失了。我没有追索权，只能找个律师把他告上法庭。他否认他投资在上市公司的钱是我的。

在家里，惠特尼的情况也没有好转；我们的互动变得越来越被迫。这时，我和惠特尼已经住在四季酒店的住宅里，以便更靠近保格丽酒店。2013年10月底，我搬出去了。

第十七章

2013年7月31日，也就是我和惠特尼分居的几个月前，我在科罗拉多州阿斯彭的一个行动领导项目中向阿斯彭研究所发表了演讲。我注意到，在中国，对自己权利感兴趣的人“正在潮”，但我也注意到，中国共产党正在开放并试图适应。我说，每位共产党统治者与同志分享比上次更多的权力。

我认为，尽管中国名义上是一个共产主义国家，但“它的运作方式完全不同。”我指出，每一届政府都必须对公众舆论更敏感。“毛是一个人。当邓小平进来时，他不得不咨询两、三位长老。江泽民不得不更多地倾听。权力更分散——仅仅把中国视为一个永不改变的单一国家是不正确的。

“我穿着我随意时髦的风格——日落色的T，黑色夹克，没有穿袜子的名牌运动鞋——体现了中国将与西方合作的想法。但私下里，随着中共新领导人习近平的崛起，我对中国体系的担忧越来越大。

一开始我对习近平的统治持乐观态度，部分原因是我知道他和陈习很亲近，我们在清华大学捐款时曾是清华大学的党委书记。习成为副总统后不久，他要求陈，他大学时代的伙伴，在他的厨房内阁。陈以前曾拒绝过习近平。1999年，习在福建省担任福建省省长时，就给了他一个职位。但这一次，为处于权力中心的中国最高领导人工作的前景足以说服陈习离开清华。

习让陈任命教育副部长，然后设计一个快速提升为辽宁省党副书记仅仅七个月垫他的简历与义务访问腹地。2011年4月，陈被带回北京。两年后，习把他在党的组织部门，一个关键的职位，处理所有高级党员的晋升。2017年，陈成为该组织部主任。一个盟友，

习能够插入他的追随者在中国各地的帖子。

我最初对习感到舒服的另一个原因是，惠特尼的茶会伙伴王岐山似乎也与新党内书记关系密切，并在与惠特尼的谈话中赞扬了他。我们认为，如果陈和王都喜欢习近平，他的任期甚至可以改善胡锦涛的谨慎统治。

然而，2012年11月习成为党的老板后不久，他发起了一场大规模的反腐运动。我们觉得他太好斗了。他要到2013年3月才被任命为政府总统，但他已经在煽动刑事调查成千上万的官员。这种哗众取宠在中国并不常见，它标志着与党的传统的打破。我们支持打击腐败。中国可以进行彻底的房屋清理。但习近平的竞选持续了一年之后，我们与陈等人提出了这个话题。他们的结论是，习近平将把战斗延长到第一个任期中期，然后结束。他们说，他必须这么做，因为目前的竞选活动影响到了经济，并损害了官僚机构内部的士气。人们非常害怕被调查，所以他们不想做出决定。它不能永远持续下去。此外，习

近平逮捕几百名官员是一回事。但一旦他监禁了数万人，人们会得出结论，这不只是几个害群之马；整个系统已经腐烂了。到2020年，中国当局已经调查了270多万名腐败官员，并惩罚了150多万人，其中包括7名国家级领导人和20多名将军。

其他的事态发展也开始让我们感到担忧。2012年7月，在习准备上台之际，中共办公厅散发了一份题为《思想领域现状的简报》。这份名为第9号文件的报告警告说，言论自由和司法独立等危险的西方价值观，正在感染中国，需要根除。该文件称，这些想法“极其恶意”，今后将被禁止在中国的学校和大学接受教授。该文件还抨击了向更独立的媒体进军的举动，命令党内组织加倍努力控制破坏丑闻的期刊。

随后，安全部门对律师和一个公民社会的其他支持者进行了严厉的镇压。一个有些独立的媒体的最后遗迹要么被关闭，要么被移交给政党黑客攻击。在中国人民协商会议

上，我也目睹了其他令人不安的变化。

2013年初，北京市政协代表召开会议。我能看出情况有所不同。首先，北京会议的主席出席了会议。我们接受了一位中共高级官员的讲话，他利用此机会消除了任何对中国政治放松的幻想。他直接批评了我们聘请来管理智库开封基金会的王柯平建议民主改革将使中国变得更强大。他抨击了全国政协将永远成为议会第二院的想法。这次演讲让大家都震惊了。这是习近平领导下看到的强硬转变的另一个例子。

中国的外交政策变得更加激进。我个人在回香港旅行时看到了这些变化。根据1997年让香港回归中国统治的协议，中国同意与英国遵守的两国协议，中国政府已承诺让香港管理自己的事务50年。

中国还同意，将给予香港重要的民主和持续的宗教、言论和集会自由——这些权利在中国国内被剥夺。但在习近平的领导下，中国开始违背这些承诺。

习近平的政府限制了香港的民主化。它派出安全官员前往香港，绑架出版和销售有关中国统治者的材料的出版商和书商党不喜欢。而且，它也开始积极破坏香港的政治体系。党请我和其他香港政协委员担任参加竞选的步兵。

在会议上，官员们命令我们直接参与香港的政治生活。这些要求在2014年香港爆发雨伞运动时得到了加强。这些抗议活动是由共产党的一项裁决引发的，该裁决要求香港首席执行官的任何候选人首先由一个忠于北京的人士组成的委员会进行审查。具有讽刺意味的是：当你唯一能投票给你的候选人第一次得到中国政府的审查时，一人一票有什么好处呢？

雨伞运动刚在9月就开始了示威活动，我们就被政协官员指示前往香港，组织和资助反示威活动。那些在香港有业务的人被要求支付员工游行以支持中国的立场。在2014年10月一个炎热的日子里，我参加了其中一次

反抗议活动。

我们聚集在铜锣湾的维多利亚公园，具有讽刺意味的是，这是之前或以后每一次亲民主集会的起点。来自数十个共产党阵线组织、乡村协会、来自中国其他地区的共产党人和其他亲中华人民共和国团体的代表在人群中巡逻。

我确保中国在香港的主要政府机构香港联络处的代表看到了我。我不希望我的努力不被认可。这些官员把我们聚集成一张合影。他们希望北京也能承认他们的努力。联络处的官员们分发了中国国旗，游行就开始了。

我们沿着香港岛的主干道轩尼诗路走着。我们跑进了支持民主的游行，交换了善意的俏皮话。亲北京和香港亲民主团体之间的关系尚未变得如此敌对。当我们到达邻近的湾仔区时，我们小组中的一些人开始溜走了。

虽然全国政协北京分会的大多数成员都住在香港，但我从北京乘飞机加入了这个组

织。我跳过了很多有组织的活动，我想我最好出席这次活动，并坚持到最后。我从维多利亚公园走了一英里多的路到海军部，以一个古老的英国海军码头命名。我确保联络处的官员都知道我已经完成了游行。

我觉得整个练习都很可笑。从联络办公室的官员到我们所有的游行者，每个人都在采取行动。很少有人相信这一行动背后的主要理念——香港需要更少的民主或更少的自由。每个人都在那里是出于自身利益，为了在北京获得积分。在我心里，我从来不认为中国应该干涉香港的事务。我从没想过香港需要中国的指导。我们本来没有中国的干涉就做得很好。

对于2013年11月及2015年11月的香港立法会选举，党委官员向我们提供了首选候选人名单，并指示我们返回香港组织人士投票。有一次，该党的指示副本出现在某人的微信社交媒体账户上。这很尴尬，所以党停止分发了。相反，为了给自己可信的否认，党官

员给了我们报纸的候选人名单该党的选择用红色下划线表示。他们要求我们重新汇报我们的工作。“你组织了多少人投票给我们的候选人？””我们问。

香港制度的特点之一是，某些职业有自己的立法代表，只能由该领域的成员选举产生。医生组成了这些所谓的“功能选区之一。“因为女王学院的许多毕业生已经成为医生，我被指示使用我的校友网络来说服我以前的同学投票给经北京批准的医学界候选人。

虽然我对习近平和他在中国的方向表示怀疑，但当时我对伞和占领中央运动并不很同情。他们似乎太激进了，脱离了现实，这是美国堂吉诃德式的占领华尔街运动的模仿版本。我也不觉得香港的大部分人口支持他们。

我还认为，中国中央政府在处理香港事务方面受到了操纵。我决定尽我所能帮助该党更好地统治香港。参加了反示威后，我回

到北京，写了一份报告，并把一个朋友交给了习近平办公室。在这份文件中，我的目标是我所说的香港“富豪”，这些富裕家庭利用他们与共产党官员的关系，把香港变成他们个人的存钱罐，损害香港人民的利益。我写道，香港是由“裙带资本家”控制。“富人越来越富有，而普通大学毕业生的工资已经一代人没有上涨了。我认为，需要发生的是一些民主的放松，尤其是在提名香港首席执行官的组织中。我主张，允许民主团体和青年的代表参加该委员会，而不仅仅是亲北京的商界精英的成员。我还抨击了在大陆流行的观点，即香港的骚乱受到席卷中东的色彩革命的影响，并被“敌对的西方势力”煽动。“我预测，对问题性质的误解将导致不可行的解决办法。中国政府需要接触到香港社会的各个部分，而不仅仅是允许香港有钱的阶层垄断政治权力。至少具有讽刺意味的是，曾经支持中国人民上台的中国共产党，却如此忽视了香港的群众。

我的朋友告诉我，我的报告已经在中国政府的最高级别阅读过了。最后，该党忽略了我的建议。

相反，它加强了控制，引发了从2019年开始一直持续到2020年的大规模抗议活动。最终，该党对香港实施了国家安全法，基本上废除了言论自由权。就像在中国大陆诞生的所有法律一样，它故意模糊，充满灰色地带，给了党广泛的自由来起诉任何他们不喜欢的人。

香港数千人是国家、省、市、县三级全国政协委员。我们所有人都被要求促进中国直接干预香港的选举。令我惊讶的是，我们中没有人公开说过："我这么做了，是错了。"如果你仔细想想，这非常令人不安——很多香港人出卖了香港的未来，没有人感到足够的懊悔说："是时候停止了。" "我们做中国的投标纯粹是出于自身利益。但它也告诉你我们是多么害怕中国共产党，以及说不说不可能产生的后果。也许这和习近平前室友

陈习近平这样的官员面临的难题一样清华大学。我们都遵循了一个我们知道错误的系统，否则这样做会花费我们——我们周围的每个人，包括所爱的人——他们的生计，自由，谁知道，甚至他们的生命。价格似乎只是太高了。

习的腐败运动，我终于得出结论，更多的是埋葬潜在对手而不是消灭渎职。习已经发挥了作用锁定他的同胞，薄熙来。随后，他监禁了薄的盟友、政治局常委周永康。然后，他把注意力转向摧毁共产主义体系内的另一个派系，也就是被称为青年联盟。

青年团曾由习近平的前任党内主席胡锦涛领导。胡的得力助手，曾借过赛车的父亲，2012年底退役后，将取代胡成为共青团的代言人。

凌吉华曾担任胡锦涛、中共中央总书记主任，与上世纪90年代初温家宝一样担任“首席太监”职务。2012年11月，胡辞职后，他将升任政治局，甚至可能升任常委。

惠特尼总是计划在温家宝退休的那天，她对培养凌计划很感兴趣，所以她了解了家人。她让我的导师玲谷。惠特尼和凌计划的妻子古丽平成为了朋友，古丽平当时是中国青年事业的创始人和首席秘书长。中国青年事业是一个青年团慈善事业，为新兴的企业家提供资金。惠特尼向该慈善机构捐赠了几百万美元，因为她认为顾丽平和丈夫灵计划有一天可以在她的棋盘上充当棋子。

然后发生了灾难。2012年3月18日黎明前，顾丽平和玲计划的儿子玲顾驾驶着一辆法拉利458蜘蛛（不是我的），离他的公寓大约一英里时，汽车失控坠毁，导致玲和两名被发现不同阶段的女性乘客死亡。这起车祸成为了香港中文小报的有力素材，中文小报抱怨红色贵族儿女的放荡。但我认识谷玲，觉得出了问题。虽然凌谷确实喜欢跑车，但他也对想法感兴趣，他没有我在其他中国红人身上看到的那种虚无主义倾向。

这一事件发生在政治局常务委员会将决

定当年晚些时候是否将凌计划提升为其中一个席位的前几天。因此，凌计划一直认为他的儿子并没有死于事故，整个事故都是为了摧毁他和共青团的其他成员。当我和西方朋友们提出这个理论时，他们忽视了党会从事这种欺骗的可能性。但很多人很难理解该党在通电时所探索的深度。

事故发生后，凌吉华犯了一个致命的错误。据张阿姨说，他说服党的最高安全官员周永康阻止有关坠机的信息。不知怎么的，党主席胡锦涛得知了事故。当他问凌计划发生了什么事时，凌否认了他的儿子参与其中。

当胡锦涛的前任江泽民面对这些事实时，他最终得知了真相。随着凌的谎言被揭露，胡锦涛就不能再保护他了。这样，胡就失去了在中国权力鼎盛时期留下盟友的机会。

6个月后的2012年9月，凌计划被解除“太监”职务，跪膝正式开始。2012年11月15日，在中国共产党第十八届中央委员会会议上，

凌计划也未能赢得政治局的席位。

在使凌一直处于政治困境两年后，该党于2014年12月宣布，他已接受党的中央纪律检查委员会的调查。他被开除出党籍，并被控腐败。2016年7月，他被判处终身监禁。

这些指控包括对凌的妻子顾丽平的指控。检察官声称，顾接受了一家寻求丈夫政治利益的公司的贿赂。但惠特尼和我认识古丽平多年了，发现这些指控很牵强。首先，她几乎没见过她的丈夫。作为“首席太监”，他大部分晚上都睡在中南海的党内总部内。他没有时间和妻子一起建立一个腐败的商业帝国。

其次，除了经常在北京见到顾外，惠特尼还陪同她去香港购物，并指出她拿一大笔钱买手表和衣服是多么不舒服。这支持了惠特尼的观点，即顾和她的丈夫都不是特别富有或特别腐败。一天，惠特尼带着顾去了香港中央购物区的卡尔森手表店。卡尔森销售的手表售价为50万美元。但顾却标价2万美

元。惠特尼带着顾到附近的香奈儿商店，他们看了一套西装。顾看了看价格，宣布也太贵了。之后，惠特尼告诉我，顾似乎从来没有去过香奈儿的商店。回到北京后，惠特尼和顾将在凯悦酒店见面喝茶。惠特尼有时会带着人们提出商业建议。顾丽平是一个热切的听众，但从来没有扣动扳机。惠特尼实际上不再和她出去了，因为她认为顾缺乏政治支持、愿景和做任何事情的意愿。

“她都在说话，却不采取行动，”惠特尼抱怨道。

对他们已故的儿子凌谷的其他指控似乎也令人怀疑。官方媒体指责谷建立秘密政治团体。这是个多么大的笑话啊。他经营了一个读书团。我个人观察了整个过程。我甚至建议了一些标题。

在中国，共产党可以捏造证据，强迫招供，并选择任何指控，与事实无关。当然，许多人会轻信地相信党的指控，因为这个制度是如此不透明。这就像中国的经济增长率

一样。中共设定了一个目标，每年中国都奇迹般击中牛市，降到小数点。每个人都在说同样的谎言，包括外国人，因为该党如此善于隐瞒真相，压制持不同意见的声音。几乎不可能把事实和小说分开。

但我们个人对凌家族的熟悉让我们得出结论，针对他们的指控很可笑，官方媒体报道的对他们财富的估计是假的。普遍的共识是，凌被清洗不是因为他比普通官员更腐败，而是因为他代表了一股相互竞争的政治力量。

然后是针对孙政才的案子。在习近平于2022-2023年结束中国国家主席和党主席后，孙一直在接替习近平。在波沦陷后2012年，孙熙来接任重庆领导人，其工作受到官方媒体的赞扬。

但从2017年2月开始，孙的职业生涯变得更糟。中央纪律检查委员会批评他不够清除薄熙来在重庆的影响力。2017年7月初，他在重庆的工作被习近平浙江省时曾担任习近平

的宣传负责人。以典型的共产主义方式，审查人员开始从照片和视频剪辑中抹黑孙的存在。7月底，党宣布孙正在调查违反党的纪律，使他成为第一个政治局成员自2012年习近平以来遭受腐败指控的权力。（周永康辞职后受到起诉。）2017年9月，孙被开除出共产党，2018年5月8日，孙因涉嫌收受价值2400万美元的贿赂被判处终身监禁。孙的主要竞争对手胡春华的表现只是好了一点。他从未被扔进监狱，但习也阻碍了他的崛起。2017年，胡本应该在政治局常委中获得一个席位，但他被保持在以下一个级别。

我们认为，对孙和凌的指控是由党的安全部门提出的，让习近平要求胡锦涛和温家宝都不能成功地将盟友纳入政治局常委。我们认为关于他们挪用了多少钱或者是否挪用的指控已经被取消了。习下令清洗他们和党的纪律检查委员会遵循他的命令。国家检察官随后利用中国法律的无限便利性，将其捆绑进监狱。这就是习近平巩固权力的方式。

连续罢免凌和孙，向任何对中国有丝毫了解的人明确表明，这与腐败无关。在我看来，这些都是受政治打击的工作。运动免除人们习近平不愿承担，例如红色贵族，尤其是那些与上海帮的负责人，江泽民。2014年1月，中共下令关闭北京的高端夜总会。但是李大卫的茅台俱乐部并没有关门。大卫的岳父贾老人是江的铁斗盟友。江的支持对习近平的崛起至关重要。

在孙的例子中，从2006年担任农业部长的那天起，他就像激光一样专注于提升链条。他告诉惠特尼，只要他不滑倒，他就会成为政治局的常务委员会，如果他不成为总统，他就会成为总理。他一举一动，眼睛都盯着奖品。

该党声称孙为妓女买单并收受贿赂。但我们很了解他。他既不渴望金钱，也不渴望性爱。他在权力后不信任。当他有一个可能拥有14亿人口的国家时，他为什么要追逐女性或几百万美元呢？

从惠特尼和惠特尼所观察到的来看，那些屈服于腐败诱惑的人通常即将退休，寻求筑巢，而不是那些争夺统治国家的人。我们看到孙在他的职业生涯中小心地保护自己免受渎职指控的影响。在顺义期间，他通过发放土地来帮助有影响力的人，但从严格的法律意义上说，这并不是腐败。但习近平和他的随从们都有了显然他决定对他不利，所以他无能为力。在中国的历史上，很多皇帝都杀死了王子。情况更一样。

如果凌计划和孙政才没有被清洗，他们今天都将成为政治局常委。中国共产党将坚持邓小平在20世纪80年代建立的集体领导的理念。这不是一个完美的体系，但它避免了让中国回到一个人，比如毛主席呼吁一切的时候。现在，随着竞争对手和潜在的继任者退出或入狱，习近平开始积累更多的权力。2018年3月，他强行通过了中国宪法修正案，结束了对总统任期的限制，从而为他成为终身皇帝开辟了道路。他在宣传部称赞习近平

“人民领袖”，一个复古的个人崇拜包围毛。习的脸开始出现在海报、茶杯和盘子上。习近平的名字成为党的喉舌人民日报的头条。他夺取了如此多的权力，以至于中国人开始称他为“一切事务的主席”。

第十八章

在北京的四季宿舍有一个会议室，对惠特尼来说是中立的。我们曾经经常在那里见面，讨论阿里斯顿的成长经历和其他问题。2014年8月的一个下午，惠特尼打电话给我。惠特尼总是导演，这次也不例外。“我想离婚，”她说。

我并不惊讶。没有什么迹象表明她一直在朝那个方向移动。她修改了我们安装在公寓里的奥地利保险箱上的代码。她传达的信息很清楚：“我不想把这些东西给你。”“我一直没有想过我们会回到一起，所以我对她的声明没有强烈的情感反应。不过，我还是很抱歉这么了。

后来，我把她的举动解释为一种迫使我按照她的条件回到她身边。我们分居的时候，惠特尼派她母亲请我搬回去。她请我妈妈帮我们修补问题。我明确表示，除非她主动提出要真正改变我们的关系，否则我不会回到她身边。我希望我们的竞争环境要公平，而不是对她倾斜。她已经习惯了在我们的职业和个人生活中做出决定。这种情况必须改变。诚然，惠特尼在非常黑暗的几个特定的时候一直是我的关键向导和老师。但随着我的进化，我需要她和我一起成长，为我腾出空间，把我看作一个平等的人。

我觉得她打算按照她的条件强迫我重返婚姻，她提出的离婚协议加强了她的感觉。她所提供的只是我借给老朋友丁毅在香港的3000万美元。但那笔钱被锁定在了一场法庭纠纷中。

在东方广场举行的一次特别友好的会议上，她告诉我，如果我们要离婚，她不会给我一分钱。

“从你的朋友那里拿钱吧，”她告诉我。“你做了这笔交易。他是你的朋友。”

“但是，”我反驳道，“如果你没有突然退出，就不会有这样的问题了。”“运气不好，”她回答。

基本上，惠特尼想让我如此缺乏资金，让我不得不跪着回到她身边。我们总是把钱存在大洋公司的账户里。我自己的几乎没有什么东西。任何文件上都没有我的名字。我真的修好了。

在与我以前的妻子和以前最好的朋友的两战线战争中，我面临着一生中最艰难的时期。这比手掌的失败，或者机场老板李培英失踪引发的风暴，甚至《纽约时报》的报道要糟糕得多。为了帮助我应对，我回忆了我在那些危机中学到的教训。我恢复了冥想。我又回到了我以前研究过的哲学文本中。我开始脱离自己的日常生活，隔离我的情绪，就像我的父母第一次移民到香港一样，做一些需要做的事情来度过难关。

在北京郊区有一座山叫香，或香山，点缀着始建于12世纪的亭子。成千上万的石楼梯通往山顶，我从山上吸取了我的日常生活。我没有专注于顶峰，而是固定在我前面的台阶上，我知道如果我这样做了，我会得到我需要去的地方。这一课今天仍然对我很相关。控制你所能控制的东西。别打扰其他的了。我告诉自己，你会永远离开游泳池的。不过，这还是一段艰难的时期。一个有二十多年的朋友打算揍我。我儿子的母亲想把我变成一个乞丐。

丁毅是我试图追回3000万美元的老朋友，他在他向香港法庭提交的文件中强调了《纽约时报》关于温家宝家族财富的报道。他显然是想吓唬法官放弃这个案子。幸运的是，它不起作用。但是丁毅还有一张牌要玩。由于我的诉讼还未得到裁决，他宣布破产，我怀疑他可能已经把钱放在了他第二任妻子的名义上。多年后，我们还在法庭上。

惠特尼还发誓要和我抗争。虽然我们已

经在香港结婚了，但她成功地让北京法院受理了我们的离婚案件，因为在中国国内，依靠法官会更容易。在中国，没有共同财产。她指望着彻底的胜利，并想阻止我脱离任何形式的财务保障。

我唯一的选择就是打球。我讨论了是否要采取这一步。最后，我威胁要公布有关她的破坏性信息。我也利用了《纽约时报》的报道。我们的企业就在中国当局的雷达上，考虑到共产主义法律的故意柔韧性，总是有些事情可以用负面的角度来解释。尽管惠特尼努力保持她的鼻子干净，但我的威胁迫使她接受了一个和解协议，为我提供了足够的舒适的生活。2015年12月15日，我们最终决定了离婚。

这两个交易给了我很多关于变幻莫测的生活，尤其是在中国。我知道友谊并不可靠。婚姻也不是。还有什么样的关系呢？

显然，这些问题也出现在中国以外。但有一些事能让这些故事与众不同。一个是惠

特尼、丁毅甚至丁毅的第二任妻子伊冯所采取的硬心肠、零和、赢家万通吃的做法，在丈夫宣布破产后，接替他成为在香港证券交易所上市的公司主席。伊冯的离奇故事是当时中国最罕见的“巨大飞跃”的又一个例子。

这个没有季度的特点是共产主义体系的功能。从很小的时候，我们中国人就在老鼠赛跑中互相竞争，告诉他们只有强壮的人才能存活下来。我们没有被教导合作，也没有成为团队合作。相反，我们学会了如何将世界划分为敌人和盟友——联盟是暂时的，盟友是可以牺牲的。如果聚会告诉我们，我们准备通知我们的父母、老师和朋友。我们被告知，唯一重要的就是赢，只有傻瓜才会遭受道德不安。这是该党自1949年以来一直掌权的指导哲学。马基雅维利会在中国，因为我们从出生就知道结局是正当的。在党的领导下的中国是一个善良的地方。

第二，政治在这些事件中发挥了多少作用。惠特尼把离婚案搬到了北京，因为她认

为自己可以玩自己的关系游戏并决定和解协议。就在一次听证会上，法官原谅了一个电话。它来了，我对自己说。她在幕后努力让法官做出有利于她的裁决。我从来没有知道那个电话的内容，但它帮助我相信，威胁她是唯一的出路。丁毅也试图利用我在《纽约时报》上的恶名，在我起诉他的案件中获得筹码。一场对抗是离婚诉讼，另一场是经济纠纷，但政治感染了两者。因此，随着离婚和法庭案件的展开，我开始怀疑我是否是时候再次离开中国了。

我对中国制度的疏远在其他方面也加剧了。在惠特尼的鼓励下，我认识了红色贵族的成员。当我第一次见到关系良好的人时，比如李大卫，我被迷住了。但随着时间的推移，我对这个班的成员感到越来越沮丧。

中国领导人的儿女们对他们自己来说就是一个物种。他们生活在不同的规则下，有时居住在一个似乎不同的地方，与中国其他地区隔绝。他们的家就在高墙后面。他们不

和大众一起购物。他们的食物来自于一个不同的供应链。他们乘坐有司机的豪华轿车旅行，上那些对普通中国人关闭的学校，在特殊医院接受照顾，并通过政治途径赚钱，然后出售或出租。

多亏了惠特尼，我经常遇到这些人，并认识了他们。有刘希来。他是中国革命老兵、邓小平的盟友顾穆的孙子。顾穆曾在20世纪70年代和80年代担任副总理，是推动中国经济改革的关键人物。刘曾是我们的邻居。

刘显然以许多中国红军典型的方式赚钱：他似乎卖掉了自己的政治关系。他获得了迪斯科唱片公司的消防许可证和整形外科诊所的医疗执照。作为交换，他得到了利润中的一部分。

刘希望像他自己这样的红军被视为真正的贵族。他在世界各地打马球，在泰国赢得世界杯冠军，并在北京举办锦标赛。在那里，中国共产主义皇室的船员们互相接触，而在英国的中国女士们则戴着巨大的帽子。

我记得刘和我关于1989年6月4日镇压民主抗议的对话。刘当时只是十几岁，但他记得他的亲戚是多么害怕示威者会成功地推翻中国共产党。刘和祖父顾木住在北京中部的一所院子里。6月3日晚上，他在家里站岗，膝盖上坐着一辆AK-47。在外面，中国人民解放军袭击了抗议者，并清除了天安门广场。

另一个红血人是我叫沃尔夫冈的朋友。他的祖父是20世纪30年代和40年代中国共产党的最高领导人之一。革命后，这位祖父担任过关键职位，但在20世纪50年代末与毛发生了冲突，当时他批评了毁灭性的大跃进，导致数百万人饿死。这位祖父在政治机构待了几十年，直到20世纪80年代被邓小平恢复名誉。

鉴于他的经历，祖父坚持让儿子沃尔夫冈的父亲避免政治，所以他学习科学，并在一家研究所找到了一份工作。当邓发起以市场为导向的经济改革时，沃尔夫冈的父亲创办了一家小型制造公司，生产的产品在中国

得到了广泛使用和高度监管。鉴于他的血统，沃尔夫冈的父亲赢得了政府合同。

沃尔夫冈在北京长大，是一名红色贵族的成员。他和其他高级党员的孩子一起就读于精英金山小学。当他十几岁的时候，他的家人离开了中国。沃尔夫冈在美国接受教育。当他毕业后，他的父亲把他唯一的儿子沃尔夫冈带回了中国，并进入了公司。

该公司继续获得稳定的利润。事实上，沃尔夫冈的业务几乎受益于在中国进行的每一笔交易，从在星巴克买咖啡到在上海购买价值数亿美元的豪宅。到那时，另一个由人民解放军管理的连已经搬进了同一个空间，但有足够的空间让两家公司繁荣起来。这种双头垄断在中国很常见，一家国有企业与一家由红色精英的后裔控制的公司共享市场。

沃尔夫冈扩大了公司的生产线，并参与了使公司能够获得大量数据的服务。中国警方对这些数据特别感兴趣。沃尔夫冈与警方分享了这些数据，警方因为他的血统而暗中

信任他。作为交换，安全部门给沃尔夫冈的公司带来了更多的业务。

沃尔夫冈和我曾经谈论中国的制度，他用欺骗派对巨头和妓女的故事告诉我。他指出，与一名政党官员建立联系的一个特别有效的方法是同时与他和几个女孩共用一间房间。他看到了这个制度的缺点，它的腐败，以及它如何扭曲人们的灵魂。他不愿在意识形态或价值观上捍卫中国，但他很乐意挖掘自己的血统来赚钱。我想象着他有点像《教父》中的迈克尔·科里昂。在我看来，沃尔夫冈是个不情愿的暴徒。

从表面上看，他被彻底地西化了。他说着完美的英语，他的妻子来自台湾，但他没有质疑这个制度。事实上，他帮助维持了它，与警察分享他的数据，并与国家安全部门追逐合同。

然而，与此同时，沃尔夫冈拥有一本海外护照，并将他的大部分财富投资在了国外。我和他讨论了政治问题。“你的资本在哪

里？”有一次我问，我知道大部分都在中国以外。“你有什么样的护照？”我问，因为我知道那不是中国人。

多年来，西方评论人士坚持认为，像沃尔夫冈这样在海外接受教育的人是中国变革的推动者——

他们将从西方进口普世价值观，推动中国向更好的方向发展。但像沃尔夫冈这样的人从未看到自己扮演过这个角色。他的兴趣是中国的现状。这就是为什么他成为一个非常富有的人，让他同时获得两种制度的好处，西方的自由和独裁中国的管理二重国。

我越看到沃尔夫冈和其他像他这样的人，就越认为他们是日益有毒的中国共产主义。为了换取一罐金子，他们卖掉了自己的灵魂。惠特尼和我已经按照他们和他们的父母制定的规则行事，我们会繁荣。但我们知道这些规则是扭曲的。惠特尼很舒服地呆在这个倾斜的系统里；我想出去。

尽管我在法庭上与惠特尼作斗争，但她

和我在阿里斯顿的成长过程中保持着表面上的团结。在他出生后不久，惠特尼就制定了他的教育情况。她在北京一所名叫3e的小型国际学校开始上幼儿园。

她为他报名参加刘石来马术俱乐部的骑马课程，这是一个适合他作为中国精英阶层的地位。幼儿园毕业后，她计划把他送到北京人民大学附属的一所顶尖学校。上大学时，他将前往海外的美国或英国。

但北京有害的空气污染，加上我离开中国的愿望，促使惠特尼改变了主意。2015年，我和阿里斯顿搬到了英国。惠特尼和我为他找到了一所学校，到了四月，他已经安顿下来了。

那年晚些时候，惠特尼来到英国住了几个月，并在我们附近租了一座联排别墅，让阿里斯顿进一步适应这种戏剧性的变化。我已经开始致力于成为阿里斯顿的主要照顾者了。如果我从对家庭遗产的研究中学到了一件事，那就是：没有一个父母会为他们花了

太多时间和孩子在一起而后悔。

我还努力改善了我和我的父母的关系。我带着他们去世界各地度假。我计划了行程的每一步，确保他们舒适，吃饱，照顾。在去意大利度假的佛罗伦萨吃午餐时，母亲盯着远处，好像没有特别和别人说话，说："你知道，我很惊讶。你原来是个好儿子了。"

惠特尼仍然向我母亲暗示，她有兴趣修补问题。在如此激烈的离婚之后，很讽刺的是，她仍然想要我回来。这表明，在某种程度上，她真的很重视我们一起建立的东西，以及我给她的生活带来的东西。我怀疑，在这一切的背后，是一种孤独和对不得不独自进行商业斗争和中国体系的恐惧。惠特尼即使一点也不复杂。当她想在去英国旅行时买一辆车时，她让我到展厅帮她买一辆。

"这是你的车，"我说。

"但你还是有选择的，"她反驳道。"你知道什么是最好的吗。"

还有一次，她转向我说："我不擅长人

际关系，我非常没有安全感。”“我无动于衷。我想要的是一个真诚的道歉，但她太骄傲了。

尽管如此，她仍然认为她在评判中国方面比我优越，而我仍然需要以中国的方式接受教育。2016年的一天，我们见面喝咖啡。我们都在香港。我再次建议她将风险多样化，并将大洋集团的部分资产移出中国。我只是想提供一些友好的建议。我注意到每个人都在这么做。事实上，很多人想从中国汇款，以至于政府已经控制了资本的流动。惠特尼沾沾自喜。她说，中国“将继续发展。”在怀孕的停顿之后，她补充说，“人们需要有远见”——就好像她有了，而我没有一样。2017年，在我去北京的一次旅行中，她谎称共产党当局已经禁止她离开中国。她似乎并不担心，并再次拒绝了我要求她离开中国的请求。“这一点，”她说，“很快就会过去的。”

后写2017年8月，一个朋友来到我和惠特

尼合住的公寓接阿里斯顿，和妈妈过了一个夏天后把他带回英国。惠特尼下楼道再见。当一辆车在外面等着送他们去机场时，惠特尼露出了苍白的微笑。“我是把他送到这个世界上的身体，”她说。“现在他不会我就继续下去。”

很难说惠特尼是否有任何预感，说她很快就会消失。如果她有，她可能会更好地安排她的事情，或者试图保护自己。尽管如此，一个女人交给儿子的孤独形象仍然着我。惠特尼感觉到他们要来找她了吗？成千上万的人被卷入了习近平的反腐运动之中。惠特尼面临着旅行禁令。她似乎并没有把它当回事。但当她在几个月前告诉我这项禁令的事时，我们早就不再像以前一样诚实地说话了。

如果我更努力地留在她的生活中，作为一个同情的耳朵和信任的顾问，如果不是丈夫的话，事情会有不同吗？我不禁想知道。2015年，我们搬出去离婚后，惠特尼失去了世界上一个和她分享一切的人。是的，她还

有其他亲密的关系。但没有人像我以前那样读她了。她雄心勃勃。她梦想得很远大，并努力追求了这一切。我经常阻止她做一些似乎太危险或太危险的事情。但一旦我们分手，她就失去了她的音板，护栏，也许还有她的谨慎。当她从我们建造的宝格丽酒店大楼的新办公室被抓走时，我试过了我在中国的所有联系人，但没有人得到任何答案。

我听说过谣言。一位中国著名经济学家告诉我，他认为惠特尼被下了药，可能被殴打，如果她还活着，共产党秘密警察会在她的脊椎上注入一些东西，把她变成一个行走的僵尸。他说，如果她出来了，她就永远不会不一样了。中国商人转向持不同政见者郭文贵宣布，党内当局杀害了她，但他是一个流言蜚语，他的指控很少成立。就连《纽约时报》记者大卫·巴博扎，试图让我说话，也传递了惠特尼已经去世的谣言。我部分认为她没有出现的一个原因是她拒绝承认有罪。她总是说：

“如果你把我的尸体从棺材里拿出来鞭打，你仍然找不到泥土。”惠特尼（或曾经）和他们一样坚强。

惠特尼的失踪巩固了我对共产主义中国不断发展的看法。我从小就很爱中国和这个党。爱国主义很自然地属于我，就像我们这一代的许多人一样。从我囤积详细描述共产主义革命者功绩的漫画书起，我就无意识地致力于让中国再次伟大的事业。20世纪80年代末在美国学习时，我放弃了获得美国绿卡的权利，这样我就可以继续进入美国更大的中国。在21世纪初的北京，我致力于建设首都——大大改善机场，建造一个可以说是美国最好的酒店和办公大楼。

但是什么类型的系统允许惠特尼段的婚外绑架呢？什么样的系统给调查人员消失的权利，甚至不通知他们的父母或儿子？显然，阿里斯顿想念他的母亲，但是什么折磨了他，我们所有人都不知道她身上发生了什么。惠特尼段在哪里？她还活着吗？

中国有如何对待嫌疑人有规定。其1997年的刑事诉讼法允许警方在释放或正式逮捕嫌疑人之前拘留嫌疑人多达37天。但这是个残酷的笑话。惠特尼已经离开很多年了，仍然没有偷视。

党调查其成员的不透明机制也对该制度的基本道德提出了质疑。该过程由中央纪律检查委员会管理。1994年，中共成立了一个名为“双贵”的调查系统，允许调查人员拘留涉嫌违反中共规定的人。但双贵不受任何法律的限制。从技术上讲，拘留可以永远持续下去。我相信惠特尼正被关押在这种结构下。同样，什么样的制度允许一个政党凌驾于法律之上，并让其嫌疑人被孤立多年？惠特尼并不是唯一一个遭受这种命运的人，但她是关押最长的没有声音的俘虏。

2008年，在胡锦涛和温家宝总理第二任期期间，我对中国的看法开始恶化。中国列宁主义制度的逻辑，自毛泽东主席时代以来基本上没有改变，要求党寻求完全控制。只

有在危机时期，党才会放松控制，允许更多的自由企业和更多的自由。它总是不情愿地这样做，然后恢复形式。从2008年起，该党开始重新发挥其对经济、媒体、互联网和教育系统的控制作用。编辑被解雇，出版商被逮捕，教授被解雇，互联网被审查，政党委员会被强迫进入所有的私营企业。中国不断增长的经济为该党提供了一个恢复其主导地位的机会。

我的结论是，该党与惠特尼这样的企业家度蜜月只不过是一种在列尔什维克革命中诞生的列宁主义策略，即分裂敌人以消灭敌人。与商人的联盟是暂时的，是党全面社会控制目标的一部分。一旦我们不再需要建立经济、在海外投资或帮助限制香港的自由，我们也会成为敌人。

早在2012年习近平上台之前，中国就在朝着这个狭隘的方向前进。习只是加速了这个过程。他不仅操纵党最大限度地控制中国境内，还推动党将中国的压制制出口到海外。

这也符合中国体制的逻辑。随着其能力的提高，中国共产党将寻求在一个不断扩大的范围内自卫。我们在香港2020年通过的《国家安全法》中看到了这一点，该安全法虽然故意含糊，但实际上将任何人批评香港政府的言论视为非法。谈论帝国的过度接触。

中国共产党犯下了一个谎言，即它优先考虑集体而不是个人的自私利益。许多西方人对西方人对个人权利的痴迷感到不满，他们相信中国共产党关注共同权利的幻想好。现实是，党的主要目的是为革命者儿女的利益服务。他们是主要的受益者；他们正坐在经济和政治权力的联系上。

三十年前，我的父母把我从一个共产主义国家带到了香港。我在一个自由主义、资本主义、以西方为导向的文化中长大和学习，学习人类潜力的可能性和价值。从20世纪70年代末开始，当时中国共产党给了每个人喘息的机会，以便从自己的灾难性的错误中恢复过来，它打开了一扇窗户，让世界想象中

国会是一个多么自由、更开放的样子。惠特尼和我把自己度过了这个裂缝，抓住了一个独特的机会——这给了我们一个扩展自己，实现我们的梦想，建立中国的机会。

现在中国共产党有了资源，又开始展示真面目了。与此同时，我开始意识到，除了财富、基本尊严和职业上的成功，人权才是生命中最宝贵的礼物。我想生活在一个有理想感的社会里。所以我选择了西方世界而不是中国——不仅是为了我，也是为了我的儿子。

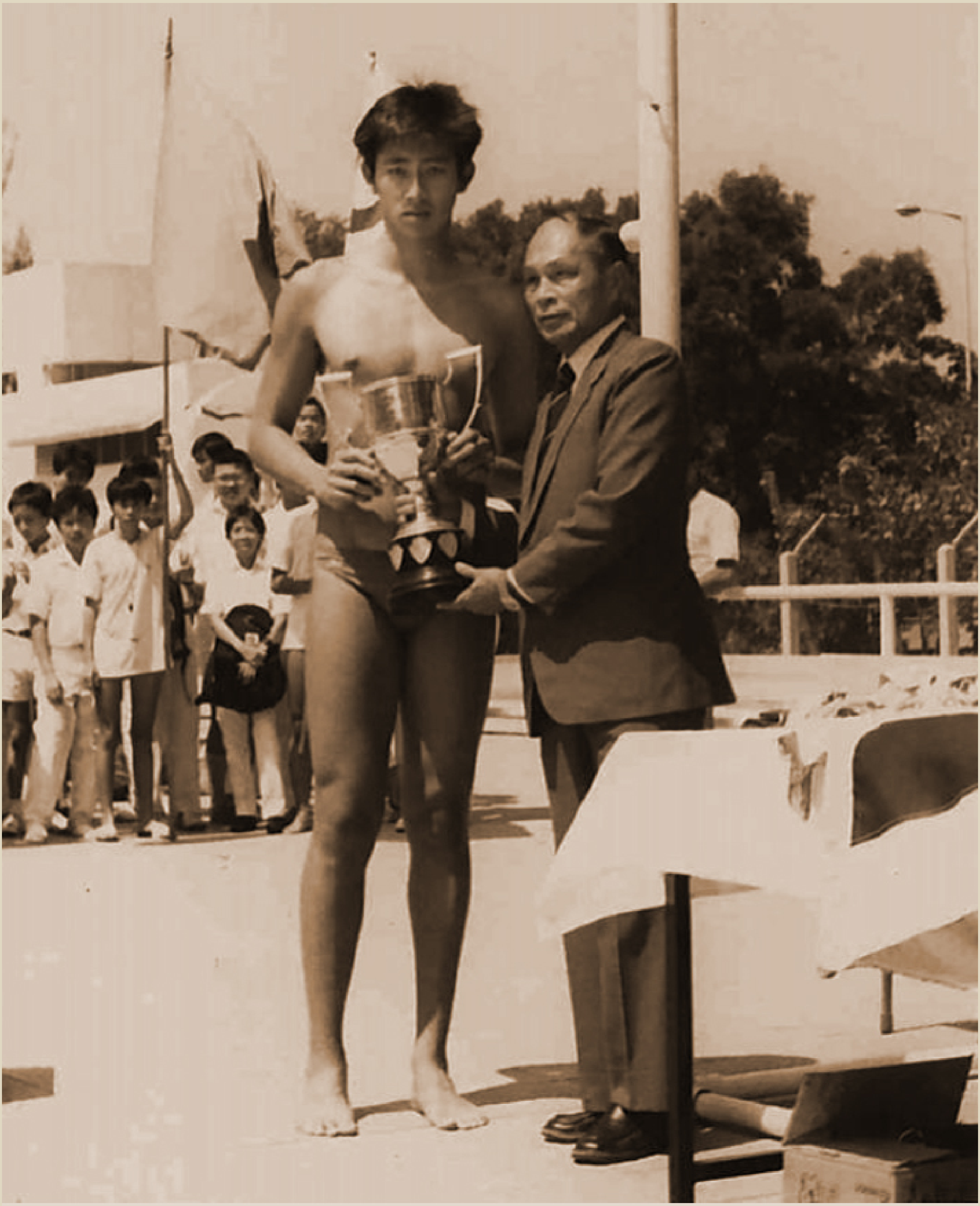
照 片



我和父母搬到香港后不久就到了香港。这张照片是在我外祖父公寓的客厅里拍的，那里有三个家庭挤在一个 750 平方英尺的空间里。我们睡在客厅里。



我的父亲沈江站在他和父亲沈荣和兄弟姐妹一起拍摄的这张照片的最左边。这张照片是在中国革命后不久拍摄的，在共产党占领我祖父的房子并关闭他的律师事务所之前的最初的好日子里。



这张照片是女王学院在香港维多利亚公园的游泳池举行的年度游泳会，在我的高中对面。我已经 15 岁了，而且我赢了。给我颁发奖项的人是亨利・福克，一位商人，他在 20 世纪 50 年代违反了对共产主义中国的贸易禁运。



这是惠特尼和她的父母——母亲李宝珍和继父段湘的经典中式肖像。惠特尼的母亲在她还在怀上惠特尼的时候逃离了她的生父。



惠特尼在上世纪 90 年代末在天安门广场拍摄了这张照片。仅凭她的姿势，你就能看出她无忧无虑、自信，而且穿着她色彩鲜艳的礼服，超前于她的时代。



这张照片的左边是我从威斯康辛大学毕业后回到香港做了一份股票经纪人的工作。在那几年间，竞争性饮酒是香港生活的一部分。影片中的其他大多数人都来自美国，他们在远东寻找财富。



2004 年，惠特尼和我和张阿姨一起去瑞士时拍了这张照片。日内瓦湖已经过去了。



我们在中国北部的内蒙古拍了这张照片，当时阿里斯顿五岁时是一次漂流之旅



温家早期的照片，包括中国总理温家宝；他的妻子张北里（我们称她为张阿姨）；他们的儿子温斯顿；还有他们的女儿温鲁春。鉴于温家宝的毛夹克，这张照片可能是在温家宝还在中国共产党办公厅工作的。



这张温家宝的照片拍摄于 2008 年四川发生地震。温被视为一个勤劳的人民。在他的家族财富的消息传出后，他受到了许多批评，但在我们看来，他并不完全知道发生了什么。



本图描述了平安保险公司在上海证券交易所的首次公募情况。最右边的马明哲正在敲锣。平安在上海交易所上市，对我俩来说是一笔价值数亿美元的意外之财。（美联社照片）



2011 年 6 月，我们在巴黎垂直品尝拉菲罗斯柴尔德酒，从 1900 年开始，到 1990 年结束。仅那天晚上的葡萄酒就达到了 10 多万美元。在左边，大卫·李博坦和他的妻子贾强坐在一起。我和惠特尼、开发商许家印以及他的妻子丁玉梅在右边。我的法国朋友弗朗索瓦正坐在我对面的左边。



惠特尼想要一辆卷，所以我们购买了一个类似的型号，因为高额的进口税而大大加价。我觉得它是炫耀，但是，就像我们在那些年的大多数购买，这辆车是为了建立一定的地位，系统需要在最高水平上做生意



中国超级艺术家曾范之站在他的两幅画之间。惠特尼以大约 500 万美元买下了左边的这幅画《祈祷之手》。她的出价超过了欧洲主要的艺术收藏家和商人。这些购买是为了表明我们有资源来进行最大的交易。



这张北京首都国际机场的照片显示了我们建造的北部机场来处理货物。在几年的时间里，我们公司开发了 600 万平方英尺的仓库、货运码头和办公室。（由机场城市发展有限公司提供）



这是惠特尼和惠特尼捐赠1000万美元建造的清华大学图书馆。它已经成为校园里最受欢迎的图书馆，学生们必须上网预订一个学习室。(EnicoCano)





左圖是《创世纪》的发展项目，是惠特尼和我在北京的职业生涯的基石。右边是住宅和酒店；中间是一座办公塔楼。这个项目使我们能够充分发挥我们的创造力，在中国首都留下一些令人惊叹的东西。

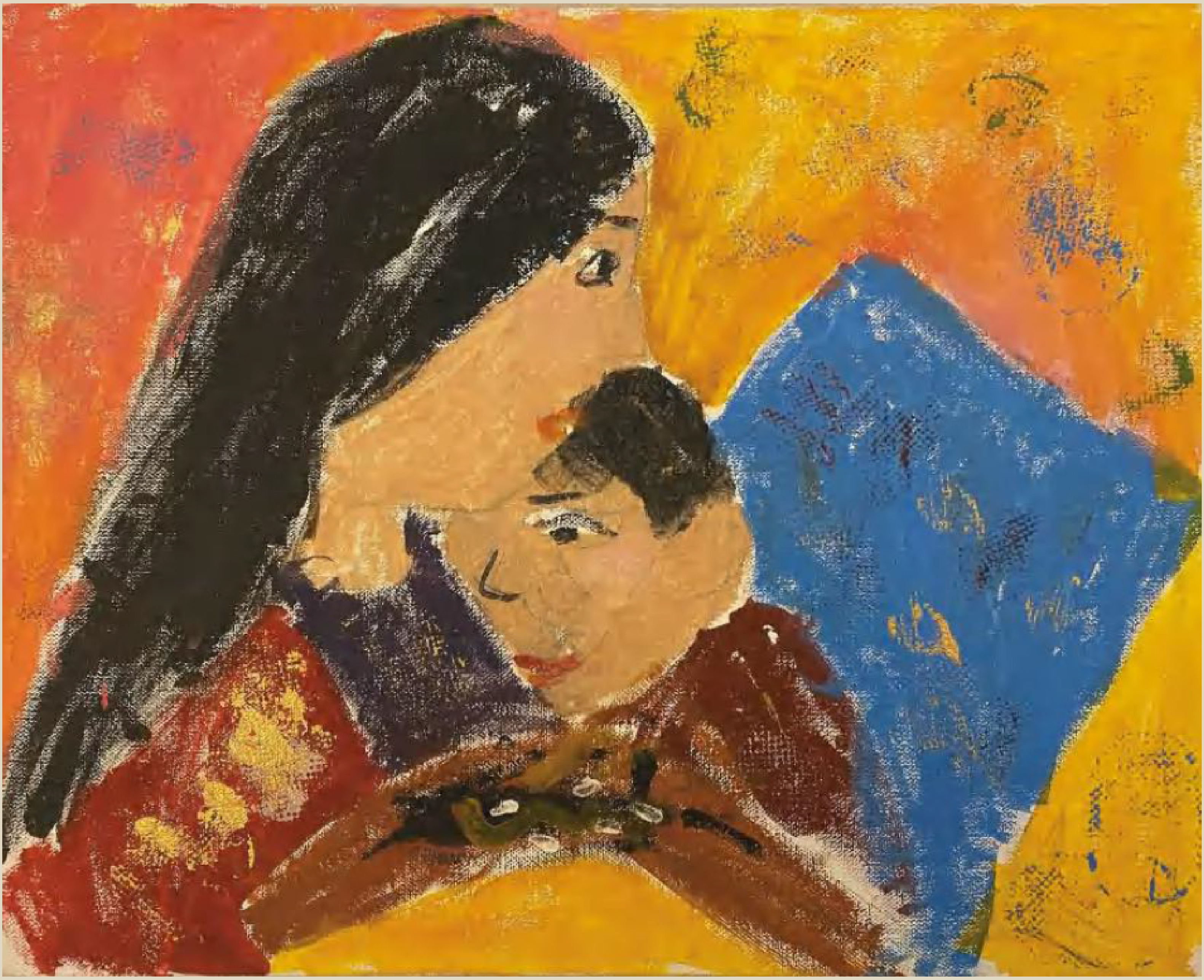
右圖是一张看到《创世纪》办公楼大厅的照片。惠特尼于 2017 年 9 月 5 日从这个入口失踪。



我们的朋友孙政才从 2022 年开始成为中国一两个政治官员。但他的崛起被腐败调查破坏，腐败调查显然使党主席习近平受益。孙就在法庭上。他被判处终身监禁。



我曾经参加过在香港由共产党组织的反对民主的抗议活动。但 2019 年 6 月 9 日，我将在香港为自由和民主而游行。



2017 年夏天，阿里斯顿在北京画了这幅画，就在她失踪的前几周。

确 认

这是一个由勇气和爱开始的书籍项目。爱，爱，和被爱。

我写这本信是因为我爱我的儿子，阿里斯顿。他给了我机会成为我渴望的父亲。我

想让他知道他的父母到底是谁，我们取得了什么，我们经历了什么。

被爱。如果没有我所爱的人的支持，我永远没有勇气度过难关。慈孙，我的另一半，真的是我一生中的一种祝福。如果没有她，在转向中国之后就很难站稳脚跟。她在我迈出的每一步都在原谅和鼓励。

她也牺牲了她生命的一部分来面对这本书出版后袭击我们的任何风暴。她已经准备好不回到中国了。这是她做出的一个非常沉重的决定。

我也要感谢我的前妻，惠特尼·段。没有她，我就不会像今天的样子了。她是这本书中我沉默的伴侣。还有我的父母。他们以自己的方式爱我。他们也一直支持这个项目，准备迎接中国共产党可能遭受的迫害。

勇气。我需要尽所有的勇气站起来，对这个肆无忌惮的力量，立方最密堆积说真话。许多人帮助我为这项事业做了准备。基思·伯威克是我在阿斯彭学院的皇冠奖学金项目中

的导师。当我在寻找生活中更高的召唤时，他激发了我。他向我展示了勇气、正义和爱的道路。他继续激励和鼓励我。我在第九交响课的同学们致力于帮助他人，以及他们渴望为自己生活的愿望，激励了我。我还记得乔丹·卡萨洛关于从敞开的窗户面对风暴的故事。另一位阿斯彭皇冠研究员，比尔·布劳德，一直是他勇敢出版的书《红色通知》的灵感来源。这本回忆录和布劳德随后的行动为所有那些面对肆无忌惮的独裁政权的人开辟了一条道路。还有马修·波廷格，他在美国国家安全委员会工作了四年。

他用完美的普通话背诵范仲淹的一首古诗——“说出来，说死总不如保持沉默，活着”——的形象一直伴随着我到今天。范的诗一直是这本书写作之旅的座右铭，而这句话也是这本书的题词。

当然，我不能排除那些为追求人类尊严而牺牲自己的无畏的香港人。我一直对他们的勇敢感到敬畏，我想为这个我曾经称之为

家的城市尽我的一份力。

如果没有我的写作合作伙伴约翰·庞弗雷特，这本书是不可能的。他在中国的知识和经验使我们的交流顺利而富有成效。他的体贴和勤奋使和他一起工作感到愉快。我期待着继续保持我们的友谊。

我也要感谢我的朋友，他们与我交换了想法的整个项目。安德鲁·斯莫尔从牛津大学毕业以来就一直是个朋友。当他成为地缘政治领域的主要研究员时，我期待着更多的对话；我知道我总能在我们的交流中找到新鲜事物。周肯是台湾政治和两岸动态的主要思想家和作家。在过去的十年里，他的现成思维一直是我的灵感来源。托马斯·艾蒙德-拉里塔兹一直是一个支持和深思熟虑的朋友。

他对全球政治和商业的了解真的非常出色。还有其他的名字，但考虑到中国共产党惩罚持不同异见者的朋友和家人的悲惨倾向，我将保留他们的名字。

时尚和风格是我从成年初就很喜欢的东

西。他们鼓励我射击明星，重新想象什么是可能的。我一生的朋友斯蒂芬·卢克就是那个把我带到那个世界里的人。40年后，我们仍然交换时尚理念，交换关于最好的工匠的信息，以制作我们喜爱的物品。

我永远感谢中国公司，20世纪90年代初大中国地区领先的私募股权公司。珍妮·回族雇了我。丹尼斯·史密斯和亚历克斯·恩根帮助我完善了我的商业计划和投资头脑。

我要感谢我的大洋同事们；我们一起在中国创建了领先的房地产项目。但是，由于害怕来自立方最密堆积的报复，我不能说出他们的名字。你知道你是谁。我非常感谢你们所有的支持。

我还要感谢我的经纪人，艾米和彼得·伯恩斯坦。他们看到了我的故事的潜力，并引起了主要出版社的注意。他们引导我完成了这个过程。斯克里布纳一直是一个理想的合作伙伴。我的编辑里克·霍根对这位新手作家非常宽容。他的智慧和耐心堪称典范。我也

想感谢斯克里布纳的整个团队，他们似乎刚刚明白了我们的故事的紧迫性。其中包括出版商南·格雷厄姆、宣传和营销总监布莱恩·贝尔菲格里奥、版权导演保罗·奥哈洛兰、高级营销总监山下布里安娜、高级制作编辑马克·拉弗拉尔、艺术导演贾亚·米切利和编辑助理贝克特·鲁埃达。梅格·汉德勒在这些照片上做得很好。



～全文完～

本电子书是非赢利性参考资料。本着交流学习的目的，仅供读者试阅，不得用作商业用途，并请下载后一天内删除，如喜欢本书，建议读者购买以支持正版！